

SKOLE SPORT

- organiseringen af et bæredygtigt bevægelseskoncept



Af
Rasmus Bergmann og Jan Toftegaard Støckel


SYDDANSK UNIVERSITET

Center for forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund, Institut for Idræt og Biomekanik, Syddansk Universitet

TrygFonden

Dansk
Skoleidræt 


DANMARKS IDRÆTS-FORBUND
Olympisk komite

Skolesport

- organiseringen af et
bæredygtigt bevægelseskoncept

Rasmus Bergmann og
Jan Toftegaard Støckel

Skolesport - organiseringen af et bæredygtigt bevægelseskoncept

Rasmus Bergmann og Jan Toftegaard Støckel
Center for forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund
Institut for Idræt og Biomekanik, Syddansk Universitet

Samarbejdspartnere: Dansk Skoleidræt, Danmarks Idræts-Forbund og TrygFonden.
www.skolesport.com

Udgivet 2012
ISBN 978-87-92646-44-6

Layout: Grafisk Produktion Odense
Forsidefoto: Johnny Wichmann

Tryk: Print & Sign, Odense

Indholdsfortegnelse

1. Indledning.....	5
2. Empiri og metode	7
2.1 Kvalitativ interviewundersøgelse.....	7
2.2 Kvantitativ spørgeskemaundersøgelse	8
2.3 Midtvejsevaluering	9
3. Den teoretiske ramme.....	10
3.1 Hvad er partnerskaber?	10
3.2 Hvordan kan partnerskaber undersøges?	11
3.3 Et forankringsperspektiv	12
3.4 En praksisevaluering.....	14
4. Partnerskaber og koordination.....	15
4.1 Rammerne omkring skolesport.....	15
4.2 Interaktionen i skolesportspartnerskaberne.....	22
4.3 Kvaliteten i skolesportssamarbejdet.....	30
4.4 Projektledelse og strategi	33
4.5 Opsamling.....	39
5. Implementering, udvikling og forankring	42
5.1 Afklaring.....	42
5.2 Ligeværdighed i partnerskaberne	44
5.3 Personafhængighed.....	46
5.4 Udnyttelsen af lokale ressourcer.....	48
5.5 Evaluering og dokumentation	50
5.6 Synlighed	52
5.7 Kontinuitet.....	53
5.8 Gensidig udvikling og selvudvikling.....	54
5.9 Langsigtede finansieringsmuligheder	55
5.10 Det lange lys.....	59
5.11 Partnerskabsadfærd og tilfredshed med skolesport.....	61
5.12 Opsamling	62
6. Konklusion.....	67
7. Perspektiver for bevægelsespolitikken	70
7.1 Offentlige/frivillige partnerskaber	70
7.2 Projektformen som organisatorisk ramme.....	71
7.3 Sammenhæng i den kommunale bevægelsesindsats.....	72
Referencer	74

1. Indledning

I 2004 udviklede og etablerede Danmarks Idræts-Forbund og Dansk Skoleidræt konceptet Skolesport som et treårigt projekt i 14 danske kommuner med støtte fra Kulturministeriets udviklingspulje 'Børn og unge i bevægelse' (Trygfonden, 2008:3). Projektet blev løbende evalueret og den afsluttende evalueringsrapport fra 2007 satte fokus på, hvorvidt Skolesport indfrie de overordnede mål for konceptet. Rapporten konkluderede blandt andet, at projekt Skolesport succesfuldt indfangede den primære målgruppe, de idrætsusikre og foreningsløse børn, og at disse elever på langt de fleste skoler havde stort udbytte og glæde af Skolesport (Østergaard, 2008:19). **I forlængelse heraf konkluderede evalueringsrapporten videre, at projektmodellen, hvor en kommunal tovholder er det overordnede forbindelsesled, hvor én eller flere idrætslærere er ansvarlige ildsjæle på skolerne, og hvor instruktører fra det frivillige foreningsliv fungerer som medspillere og inspiratorer, udgjorde et godt og sikkert udgangspunkt for opfyldelsen af formålskriterierne (ibid.:76).** På den baggrund indledte TrygFonden, Dansk Skoleidræt og Danmarks Idræts-Forbund et samarbejde om at videreføre Skolesport i perioden 2008-2013.

Skolesport er et tilbud i krydsfeltet mellem skole, elev, forening og kommune, der gør det muligt at dyrke idræt i trygge rammer lige efter skoletid på egen skole (www.skolesport.com, 2012). Hovedformålet er at skabe sammenhæng mellem skole- og foreningsliv ved at etablere et trygt og motiverende miljø for alle børn med særligt fokus på de idrætsusikre og foreningsløse. Den omtalte evaluering af Projekt Skolesport 2004-2007 pegede på, at samarbejdet mellem skoler og foreninger ikke fungerede lige godt alle steder (Østergaard, 2008:51). Endvidere efterlod rapporten nogle ubesvarede spørgsmål, dels om hvordan det vil påvirke Skolesport, hvis projektet ikke forankres institutionelt på skolen men fx i SFOen, og dels om hvordan man sikrer en fremtidig finansiering af Skolesport, når projektperioden slutter (ibid.:77-78). Nærværende undersøgelse sætter derfor fokus på, hvordan Skolesport kan organiseres og forankres, så projektets påviste potentialer bedst muligt realiseres i fremtiden.

Projektejernes¹ grundlæggende tanke er, at Skolesport overordnet set realiseres som et kommunalt projekt forankret i forvaltninger for skole, kultur, sundhed og/eller fritid. Kommunen udpeger en tovholder – typisk en idræts-, fritids-, bevægelses- eller skolekonsulent – der fungerer som lokal projektleder og koordinator for samarbejdet mellem skoler og foreninger (www.skolesport.com, 2012). På lokalt niveau foregår Skolesport i et samarbejde med den enkelte skole og/eller SFO samt en eller flere lokale idrætsforeninger. Endelig uddannes ressourcestærke elever fra 8.-10. klasse som junioridrætsledere (JIL) og inddrages i skolesportsaktiviteterne som hjælpetrænere.

1 Trygfonden, Dansk Skoleidræt og Danmarks Idræts-Forbund

I lighed med en række andre forebyggende og sundhedsfremmende tiltag i disse år er det altså hensigten, at Skolesport gennemføres i partnerskaber mellem frivillige (foreninger) og offentlige organisationer (skoler og SFOer). Samtidig involverer projektet ofte flere kommunale forvaltninger, som også skal samarbejde. *Koordination* mellem forskellige organisationsformer og mellem forskellige forvaltningsområder er derfor et nøgleord, hvis Skolesport skal organiseres, så ressourcerne udnyttes bedst muligt. Det betyder ikke, at der eksisterer én 'rigtig' måde at organisere og forankre Skolesport, for som den tidligere evaluering viste, er det afgørende, at Skolesport organisatorisk tilpasses lokale forhold (Østergaard, 2008:23). Det betyder derimod, at den lokale organisering af Skolesport bør facilitere tre former for *koordination*:

1. Koordination mellem skoler/SFOer og lokale idrætsforeninger.
2. Koordination mellem de involverede kommunale forvaltninger.
3. Koordination mellem de kommunale forvaltninger og de lokale Skolesportsprojekter.

Dette er udgangspunktet for denne evaluering af Skolesport, som i forlængelse heraf sætter fokus på:

- a. Hvordan en række faktorer har betydning for koordinationen på forskellige niveauer.
- b. Hvordan de lokale partnerskaber mellem kommunale institutioner (skoler/SFOer) og frivillige idrætsforeninger fungerer.
- c. Hvordan de involveredes forståelse, vilje og evner har betydning for Skolesports implementerings-, udviklings- og forankringsmuligheder.

Analysens to dele afrundes hver især af en opsamlende delkonklusion, ligesom undersøgelsen munder ud i en samlet konklusion, som organisatorer og praktikere kan holde sig for øje, når Skolesport skal organiseres og forankres.² Endelig identificeres tre generelle *hovedudfordringer* for en kommunal bevægelsespolitik, som i stadig større grad er projektorienteret og partnerskabsbaseret.

² Fokus er her rettet mod tre forankringsdimensioner: 1) at Skolesport er organisatorisk velfungerende på en måde, som gør det muligt at generere de nødvendige ressourcer, 2) at Skolesport organiseres således, at succeskriterier opfyldes bedst muligt og 3) at Skolesport organiseres, så det har de bedste mulige chancer for at fortsætte, når projektperioden ophører.

2. Empiri og metode

Evalueringsens empiriske grundlag består dels af to spørgeskemaundersøgelser – én i begyndelsen af evalueringsperioden og én i afslutningsfasen – og dels af en kvalitativ interviewundersøgelse. Første del af spørgeskemaundersøgelsen blev udført i efteråret 2010, og på dette grundlag blev der primo januar 2011 udarbejdet en kvantitativ midtvejsrapport (Støckel, 2011). Den indledende spørgeskemaundersøgelse dannede desuden baggrund for udarbejdelsen af den første kvalitative interviewguide og satte på den måde sit præg på den kvalitative midtvejsrapport fra august 2011 (Bergmann, 2011). Den kvalitative midtvejsrapport identificerede 10 opmærksomhedspunkter i relation til etableringen, organiseringen og forankringen af Skolesport, og den afsluttende del af såvel den kvalitative som den kvantitative undersøgelse har taget afsæt i disse opmærksomhedspunkter.

Samlet set er der altså tale om metodetriangulering, hvor undersøgelsens dele indgår i en vekselvirkning, som styrker undersøgelsens samlede troværdighed og overførbarhed (Karpatschhof, 2010:427).

I dette kapitel præsenteres de metodiske aspekter for hver af undersøgelsens dele, og der redegøres for de empiriske og analytiske konsekvenser af den valgte tilgang.

2.1 Kvalitativ interviewundersøgelse

Den kvalitative interviewundersøgelse omfatter tre Skolesportskommuner, hvor tre Skolesportsskoler i hver kommune i samarbejde med projektlederne fra Dansk Skoleidræt er udvalgt til at deltage i undersøgelsen.

Det kvalitative studie består af følgende:

- Interviews med den/de kommunale tovholder(e) i hver af de tre kommuner.
- Interviews med én eller flere ildsjæle på de ni udvalgte Skolesportsskoler samt med ledelsesrepræsentanter fra udvalgte skoler og SFOer.
- Interviews med ansvarlige fra en række lokalt involverede idrætsforeninger.
- Observationer på udvalgte Skolesportsprojekter med henblik på at opnå indsigt i de praktiske aktiviteter samt få indblik i konkrete samarbejdsrelationer mv.

Den indledende interviewrunde er gennemført som individuelle semistrukturerede forskningsinterviews med udgangspunkt i en række teoretisk funderede tematikker (Kvale, 1997:129). Den individuelle tilgang er i den forbindelse valgt, fordi hovedformålet med første interviewrunde har været at indhente konkrete beskrivelser af, hvordan koordinationen og organiseringen af Skolesport finder sted på forskellige måder i lokale Skolesportspartnerskaber.

Den afsluttende interviewrunde er derimod i størst muligt omfang gennemført som fokusgruppeinterviews med en relativt stram strukturering (Halkier, 2010). Hovedformålet har i den forbindelse været at sætte de identificerede opmærksomhedspunkter til diskussion med henblik på at få viden om forskellige gruppers forståelse, vilje og evner i forhold til implementeringen, udviklingen og forankringen af Skolesport (se i øvrigt afsnit 3.3).

Fokusgruppeinterviewene har endvidere den fordel, at der har været tale om en slags *aktionsforskning*, som har kunnet styrke de involverede skolesportsprojekter ved at etablere et rum, hvor de deltagende aktører har fået mulighed for at høre hinandens synspunkter, diskutere dem og lære af hinanden. Ulempen ved fokusgruppeinterviewene er imidlertid, at der eksisterer et ulige magtforhold mellem fx ildsjæle og skoleledere, som muligvis har fået ildsjælene til at holde igen med kritiske kommentarer. Dette synes imidlertid ikke at have været tilfældet, og under alle omstændigheder synes fordelene ved fokusgruppemetoden at veje tungere end ulemperne.

Det skal nævnes, at det i visse tilfælde har været vanskeligt at få planlagt og gennemført de ønskede interviews med ansvarlige fra involverede lokale idrætsforeninger. Det skyldes dels travlhed blandt de frivillige fra foreningslivet, og dels at foreningerne i visse tilfælde har haft en så perifer tilknytning til det lokale Skolesportsprojekt, at det ikke har givet mening at tale om et egentligt samarbejde. Det vurderes dog, at antallet af interviews med involverede foreningsansvarlige har været tilstrækkeligt til at danne et troværdigt billede af foreningernes engagement i Skolesport.

2.2 Kvantitativ spørgeskemaundersøgelse

I tillæg til de kvalitative undersøgelser omfatter evalueringen af Skolesport brugen af spørgeskemaundersøgelser blandt samtlige deltagende projektdeltagere. Der er gennemført to runder af spørgeskemaundersøgelser med separate formål. Fælles for begge runder er, at de er gennemført som elektroniske surveys. Formålet med første spørgeskemaundersøgelse, der blev gennemført i september-november 2010, har været at afdække generelle og faktuelle forhold om deltagerne, de deltagende børnemålgrupper samt deltagernes holdninger til, og erfaringer med, etablering og drift af lokale partnerskaber. Formålet med den anden spørgeskemaundersøgelse, der blev gennemført i marts/april 2012, har været at belyse projektdeltagernes tilfredshed med Skolesport som helhed samt at undersøge en række specifikke forhold omkring udvikling, drift og forankring af partnerskaberne.

På baggrund af det lave antal respondenter i undersøgelserne er det ikke muligt at opnå den statistiske generaliserbarhed, man typisk efterstræber i kvantitative undersøgelser. Når undersøgelsesmetoden alligevel er anvendt, hænger det sammen med behovet for en ensartet opsamling af viden fra en forholdsvis stor gruppe af respondenter. Resultaterne kan trods deres statistiske usikkerhed alligevel angive nogle interessante tendenser. Der er i planlægning og gennemførelsen af undersøgelserne lagt vægt på at sikre den størst mulige validitet og reliabilitet. Når det gælder validiteten, er det tilstræbt, at spørgsmålene er så få og letforståelige som muligt, og at de forekommer i en logisk og kontekstualiseret rækkefølge. I første spørgeskemaundersøgelse blev der opnået en svarprocent på 48 pct. (N=119), mens svarprocenten i anden runde blev 55 pct. (N=159).

I forbindelse med de elektroniske surveys er der blevet udsendt mails til de respondenter, som havde gyldige emailadresser. Der er i forbindelse med begge runder af spørgeskemaundersøgelsen blevet udsendt op til to elektroniske svarpåmindelser. I forbindelse med begge runder af spørgeskemaundersøgelsen har der været personer, som ikke har ønsket

at svare pga. manglende lyst, tid, spørgsmålenes karakter eller respondenternes aktuelle tilknytning til Skolesport.

2.3 Midtvejsevaluering

Denne rapport bygger videre på den kvalitative midtvejsrapport fra 2011. Formålet med midtvejsrapporten var at give en status fra undersøgelsen, som kunne bruges de steder, hvor Skolesport skulle forankres, inden denne endelige evalueringsrapport forelå medio 2012.

Midtvejsevalueringen gav enkelte tentative svar, men var i højere grad orienteret mod at opstille de væsentlige spørgsmål, som er blevet forfulgt i den resterende del af evalueringsperioden, og som besvares i denne rapport. Hensigten med midtvejsrapporten var således at kvalificere en række refleksioner, idéer og forbedringsforslag vedrørende organiseringen og forankringen af Skolesport med henblik på at afprøve disse tentative konklusioner gennem spørgsmål til skolesportspraktikerne, inden de endelige anbefalinger gives i denne afsluttende evalueringsrapport.

Midtvejsrapporten satte fokus på *koordination* og *partnerskaber*. Denne rapport bevarer dette fokus, men skærper blikket for de involverede aktørers forståelse, vilje og evner i forhold til *implementeringen*, *udviklingen* og *forankringen* af Skolesport. Den opmærksomme læser, som også har læst midtvejsrapporten, vil derfor kunne se, at kapitel 4 fremstår stort set uændret³, mens kapitel 5 er helt nyt.

3 Kapitlets titel er dog ændret fra 'Analyse' til 'Koordination og partnerskaber', ligesom opsamlingen er omskrevet med henblik på at forbedre sammenhængen i denne samlede evalueringsrapport.

3. Den teoretiske ramme

Evalueringen anlægger dels et partnerskabsperspektiv med afsæt i åben systemteori og ny-institutionel teori og dels et forankringsperspektiv med udgangspunkt i implementerings- og evalueringsteori. I dette afsnit præsenteres den teoretiske ramme for undersøgelsen og centrale begreber afklares og konditioneres.

3.1 Hvad er partnerskaber?

Det centrale begreb i denne evaluering af Skolesport er *partnerskaber* – et begreb som i dag anvendes om en bred vifte af samarbejdsrelationer mellem offentlige og/eller frivillige og/eller private organisationsformer. Partnerskabsbegrebet leverer et sprog og en række forestillinger om organisationers relationer til hinanden kendetegnet ved (Åkerstrøm Andersen, 2006:75):

- Tværsektorielt samarbejde
- Fællesskab
- Dialog
- Aftale under udviklende omstændigheder
- Projektorientering
- Fremtids- og visionsorientering

Partnerskaber kan på den måde sættes op over for det mere kortsigtede og kontraktbaserede samarbejde, som i højere grad er præget af snæver egennytte og mistillid mv. (ibid.). I kontraktstyring er det offentlige desuden den eksplicit styrende part, hvorimod der i partnerskaber er tale om større ligeværdighed og fælles beslutningstagning (Teisman & Kleijn, 2005:102). Hvor kontrakter forpligter to eller flere parter på en bestemt opgaveløsning, er et partnerskab snarere et løfte mellem sådanne parter om fremtidige gensidige forpligtelser (Åkerstrøm Andersen, 2006:128f).

I denne evaluering refererer 'partnerskab' i forlængelse af ovenstående til:

"(...) en struktureret, gensidigt forpligtende og dialogbaseret samarbejdsform mellem organisationer fra forskellige sektorer, der ved at kombinere deres ressourcer og kompetencer arbejder sammen for at løse konkrete problemer, udvikle processer og/eller nye aktiviteter" (Høyer-Kruse, Thøgersen, Støckel, & Ibsen, 2008:10)

Partnerskaberne i Skolesport er kendetegnede ved at være *frivillige* i modsætning til at være *lovbestemte* eller *kommercielle*, ligesom de i udgangspunktet er *offensive* i modsætning til *defensive*. Hvor et *defensivt* partnerskab etableres med henblik på at løse en krise i en organisation, som fx mangler ressourcer, opstår *offensive* partnerskaber således i et forsøg på at skabe noget nyt, som kræver, at organisationer fra forskellige sektorer samarbejder (Harding, 1998). En lignende skelnen finder man hos den norske forsker Ole Johan

Andersen, som sonderer mellem *udviklingsorienterede partnerskaber* og *partnerskaber som akutte problemløser* (Andersen, 2004).

Partnerskabsdefinitionen er stærkt inspireret af konsulent ved Center for frivilligt socialt arbejde Mette Hjære, som yderligere skelner mellem *udbudsbaserede* og *netværksbaserede* partnerskaber (Hjære, 2005). Hvor førstnævnte opstår, når kommunen inviterer private eller frivillige aktører til at indgå et samarbejde omkring løsningen af en bestemt opgave, udspringer sidstnævnte af, at parterne kender hinanden i forvejen, og at der evt. som følge af tidligere samarbejde allerede er etableret et gensidigt tillidsforhold. Skolesportspartnerskaberne kan i den forbindelse siges at ligge et sted midt imellem afhængigt af lokale forhold.

Endelig kan Skolesportspartnerskaberne opfattes som *handlingsfællesskaber*, der udgør en midlertidig alliance mellem interagerende organisationer omkring en specifik målsætning med henblik på at udvikle og på sigt institutionalisere nye aktiviteter i bestående strukturer og organisationer (Hardis, 2004).

3.2 Hvordan kan partnerskaber undersøges?

Evalueringen bygger på den viden om partnerskaber, som Center for forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund har opnået gennem flere evalueringer af partnerskaber mellem foreninger og kommunale institutioner samt fra en større analyse af sådanne partnerskaber (Høyer-Kruse et al., 2008). Det betyder blandt andet, at evalueringen anlægger et *governance-perspektiv*, som retter fokus mod relationerne og de interne processer i partnerskaberne.

Den teoretiske inspiration hentes i forlængelse af den omtalte partnerskabsanalyse inden for to retninger i organisationssociologien: 'åben systemteori' og 'ny-institutionel teori'. Inden for *åben systemteori* betragtes organisationer som en samling subsystemer, der tilsammen udgør en integreret helhed (ibid.:16). Åbenheden indikerer i den forbindelse, at det enkelte organisationssystem eller subsystem er afhængigt af input i form af ressourcer fra omgivelserne, som kan transformeres til et systemspecifikt output af produkter og/eller service.

Ny-institutionel teori (NI) bygger videre på antagelserne i den åbne systemteori, men tilføjer, at organisationer tilpasser sig omgivelserne – ikke alene for at opnå flere og bedre ressourcer, men også for at tilføre organisationen legitimitet (ibid.). De institutionelle omgivelser er således afgørende for, hvordan organisationen udvikler processer og strukturer og dermed også for organisationens muligheder for at indgå succesfuldt i et partnerskab. Den omtalte partnerskabsanalyse identificerede, hvordan en række forhold i de institutionelle omgivelser på forskellige niveauer har central betydning for udviklingen af partnerskaber (ibid.:17). Inspireret heraf undersøger denne evaluering, hvordan tilsvarende faktorer har indflydelse på udviklingen af Skolesportspartnerskaberne på de fire følgende niveauer:

1) Det overordnede politiske og administrative niveau

På dette niveau undersøger evalueringen fx, hvordan Skolesport overordnet er organiseret i de enkelte kommuner, og hvilke vilkår henholdsvis skolerne og foreningerne har for at indgå i Skolesportsrelaterede samarbejder.

2) Det lokale niveau

Her ser evalueringen nærmere på fx, hvordan parternes forhold til hinanden har betydning for partnerskabet, hvordan parterne traditionelt udfylder forskellige roller i lokalsamfundet og på, hvad der generelt karakteriserer den lokale kontekst.

3) Organisationsniveauet

Analysen af organisationsniveauet drejer sig bl.a. om at undersøge, hvordan forskellige organisationsformer (skole, SFO, idrætsforening mv.) lægger forskellige rationaler til grund for deres engagement i Skolesport, og hvilken betydning dette har for de respektive organisationers forståelse af Skolesport samt for deres vilje og evner til at indgå i Skolesportspartnerskaber.

4) Aktørniveauet

Endelig undersøger evalueringen, hvad der motiverer de involverede aktører i Skolesportspartnerskaberne, og hvordan aktørernes kvalifikationer og personlige kompetencer mv. er afgørende for udviklingen af partnerskabet.

Evalueringen tager altså sigte på at belyse hvilke forhold ved henholdsvis de overordnede politiske og administrative rammer, den lokale kontekst, organisationsformerne og aktørerne, der har betydning for etableringen, udviklingen og forankringen af Skolesport. Analysen struktureres imidlertid ikke af de omtalte niveauer men af følgende fire afledte analysekategorier, som går på tværs af de forskellige niveauer:

- 1) Rammerne omkring Skolesport.
- 2) Interaktionen i Skolesportspartnerskaberne.
- 3) Kvaliteten i Skolesportssamarbejdet.
- 4) Projektledelse og strategi

Kategorierne indeholder hver især en række underkategorier, som vil blive præsenteret i analysen.

3.3 Et forankringsperspektiv

Der eksisterer som omtalt ikke én 'rigtig' måde at organisere Skolesport, og kommunerne har stor frihed til at bestemme, hvilken model de ønsker at benytte. Kapitel 5 tager afsæt

i opmærksomhedspunkterne fra midtvejsrapporten og belyser punkterne fra et forankringsperspektiv med afsæt i implementerings- og evalueringsteori. Formålet er at undersøge, hvordan de involverede aktører betragter og forholder sig til de organisatoriske områder, som ifølge midtvejsrapporten er afgørende for implementeringen og forankringen af Skolesport.

En implementeringsproces bæres igennem af aktører på forskellige niveauer, og implementeringsforskningen peger på tre faktorer, som er centrale for implementeringen af ethvert tiltag (Lundquist, 1987; Vedung, 1997):

1. Forståelse

De centrale aktører har alle en *forståelse* af, hvad Skolesport er, hvorfor det er sådan, og hvordan det kunne være anderledes. Forståelsen er ikke nødvendigvis klar og præcis, og den kan variere fra aktør til aktør og fra organisation til organisation. Men forståelsen har afgørende betydning for de involverede aktørers vilje og evne til at implementere Skolesport og for, hvad de betragter som en hensigtsmæssig forankring af projektet. I den konkrete analyse handler det derfor om at undersøge de involverede aktørers forståelse af de identificerede opmærksomhedspunkter ud fra en betragtning om, at aktørernes forståelse er afgørende for deres vilje og evne til at implementere Skolesport.

2. Vilje

Aktørerne besidder ligeledes en større eller mindre vilje til at implementere Skolesport. Viljen baserer sig på personlige og organisatoriske normer, målsætninger, værdier, præferencer og prioriteter, og hvis man skal motivere de involverede til at forankre Skolesport, er det vigtigt at vide, hvordan de prioriterer Skolesport og hvorfor. Konkret handler det om at se på, hvordan de involverede begrundet deres engagement og deres interesse i og fokus på de identificerede opmærksomhedspunkter.

3. Evner

Aktørernes evner udgør den tredje faktor, som er afgørende for, hvorvidt og hvordan implementeringen af Skolesport finder sted. Med *evner* refereres bredt til de involveredes kompetencer, faglighed mv., men også til de *ressourcer*, som de har til rådighed i form af fx penge, udstyr, tid og opbakning mv. Analytisk rettes fokus mod, hvordan Skolesport stiller bestemte krav til de involverede og mod, hvordan Skolesport aktiverer bestemte evner og ressourcer blandt aktørerne samt hvilke evner og ressourcer, aktørerne oplever at mangle i forhold til at udvikle og forankre Skolesport.

Det antages, at der på tværs af foreninger, skoler, SFOer og forvaltninger er forskelle på *forståelsen, viljen og evnerne* i forhold til Skolesport, og ligeledes antages det, at der eksisterer lignende forskelle internt i de enkelte organisationer og forvaltninger. Målet med denne del af analysen er ikke at finde frem til, hvem der har den mest rigtige forståelse, den stærkeste vilje eller de bedste evner i forhold til at implementere, udvikle og forankre

Skolesport. Formålet er snarere at kortlægge de involveredes forståelse, vilje og evner med fokus på ligheder og forskelle mellem de involverede parter. Pointen er nemlig, at det fordrer et kendskab til de involveredes forståelse, vilje og evne, hvis man skal kunne handle på disse faktorer for derved at forbedre mulighederne for, at Skolesport forankres med succes.

3.4 En praksisevaluering

Evalueringer udspringer ofte af et ønske om, at praksis skal baseres på evidens. Mange evalueringer anlægger imidlertid en meget snæver forståelse af, hvad det vil sige, at noget er evidensbaseret, og det får afgørende betydning for, hvad det vil sige at evaluere, og for den rolle praksis spiller i evalueringen (Schwandt, 2005).

Den smalle definition af evidensbaseret refererer til enhver praksis, hvis effektivitet er blevet dokumenteret gennem videnskabelig forskning ud fra en række eksplicite kriterier (ibid.:96). Med en sådan tilgang til evidens sættes evalueringen i et eksternt forhold til praksis, og det bliver evaluatorens opgave at vurdere, hvorvidt en given praksis virker. Evalueringer med en sådan tilgang handler ofte om at vise, hvor meget en given praksis afviger fra et på forhånd opstillet ideal, og praksis bliver derpå stedet, hvor man afleverer tekniske løsninger på praktiske problemer baseret på teoretisk funderet viden (ibid.:97). En sådan tilgang til evaluering kan kaldes *instrumentel*.

Denne evaluering af Skolesport anlægger et bredere perspektiv på evidensbegrebet, som sætter den organisatoriske *praksis* i fokus med henblik på at forøge skolesportspraktikernes⁴ reflektive kapacitet (ibid.). En evaluering som denne tilbyder derfor ikke en magisk opskrift på, hvordan der bør handles i enhver given situation (Dahler-Larsen, 2006). Derimod belyser og strukturerer evalueringen den viden, som findes i skolesportsfeltet og bidrager derved til praktikernes forståelse af de organisatoriske beslutninger, de står over for. Evalueringen anerkender således, at der ikke eksisterer én optimal måde at organisere Skolesport, og bidrager i stedet til, at praktikerne får det nødvendige vidensgrundlag til at vælge en hensigtsmæssig forankringsmodel med udgangspunkt i den lokale kontekst.

En sådan praksisorienteret tilgang til evaluering er forankret i en forestilling om, at man som praktiker altid er i gang med at evaluere den praksis, som man indgår i – også selvom man ikke nødvendigvis er bevidst om dette (Schwandt, 2005:103). Nærværende evaluering tager således afsæt i, at den væsentligste viden om organiseringen af Skolesport befinder sig hos de praktikerne, som på den ene eller den anden måde er involveret i at organisere, planlægge og udføre dette tiltag, og at evalueringen af Skolesport derfor må bestå i at åbne den eksisterende viden om praksis for kritisk refleksion. En sådan tilgang til evaluering kan kaldes *pædagogisk* for så vidt, at evalueringen bliver en læreproces, hvor praktikerne bevidstgøres om de elementer, som organiseringen af Skolesport involverer.

4 Med skolesportspraktikerne refererer her bredt til kommunale tovholdere, ildsjæle og foreningsansvarlige samt til projektejerne fra Dansk Skoleidræt, Trygfonden, DIF.

4 Partnerskaber og koordination

Denne første del af analysen tager afsæt i de fire omtalte analysekategorier, som går på tværs af det overordnede politiske og administrative niveau, det lokale niveau, organisationsniveauet og aktørniveauet. Indledningsvis undersøges de overordnede rammer for Skolesport i de tre evalueringskommuner, og der stilles skarpt på, hvordan der eksisterer en række forskellige partnerskabsmodeller. Dernæst ser analysen nærmere på, hvordan interaktionen i Skolesportspartnerskaberne finder sted, og hvad der har betydning for, om interaktionen fungerer. Efterfølgende rettes blikket mod kvaliteten i samarbejdet omkring Skolesport og endelig undersøges en række strategiske og ledelsesmæssige forhold af betydning for Skolesports forankringspotentiale.

4.1 Rammerne omkring Skolesport

Dette afsnit belyser, hvordan man overordnet organiserer Skolesport i de tre evalueringskommuner, og hvordan den lokale kontekst har betydning for den valgte model. Desuden undersøges det, hvordan der eksisterer forskellige partnerskabsmodeller mellem skoler/SFOer og de lokale idrætsforeninger og endelig redegøres der kort for, hvordan man har valgt at organisere uddannelsen af JIL i de tre kommuner.

4.1.1 Den overordnede organisering og kommunale vilkår for Skolesport

Selvom Skolesport overordnet set organiseres efter den samme model i de tre kommuner, er der forskel på, hvordan de centrale roller udfyldes og af hvem, ligesom der også er forskellige vilkår for de lokale Skolesportsprojekter fra kommune til kommune. I det følgende introduceres organiseringen af Skolesport i de tre kommuner derfor hver for sig med henblik på at skabe overblik over ligheder og forskelle. Den resterende del af rapporten kan efterfølgende læses i lyset af den overordnede organisering af projektet i de tre kommuner.

Skolesport Odense

I Odense Kommune er Skolesport forankret i Børne- og Ungeforvaltningens fritidsafdeling, hvor den kommunale projektleder, tovholderen⁵, er fritids- og foreningskonsulent. En styregruppe bestående af tovholderen selv, to særligt engagerede ildsjæle fra to af kommunens Skolesportsskoler samt en embedsmand fra skoleafdelingen (også under Børne- og Ungeforvaltningen) er ansvarlig for den overordnede organisering af Skolesport i kommunen. Desuden deltager en projektleder fra Dansk Skoleidræt i styregruppens møder, når det er relevant og der i øvrigt er mulighed for det.

5 Odense Kommune har skiftet tovholder i evalueringsperioden. Begge tovholdere er blevet interviewet én gang.

Skolesport Odense er etableret som et treårigt projekt på 10 af kommunens skoler, og det samlede kommunale Skolesportsbudget er de to første år på 1,25 mio. kr.. Heraf er 1,05 mio. kr. bevilget fra en lokal kommunal pulje til 'sundhedsfremmende foranstaltninger', som fritidsafdelingen i samarbejde med skoleafdelingen ansøgte om i begyndelsen af projektperioden, mens de resterende 200.000 kr. udgøres af realiseringsstøtten fra projektejerne⁶ (20.000 kr./skole). Hver Skolesportsskole modtager 50.000 kr. årligt, som de selv forvalter, mens størstedelen af de resterende 250.000 kr. bruges til den fælles kommunale uddannelse af JIL og en mindre del går til fælles initiativer, som aftales i styregruppen. Der er indtil videre kun finansiering af den valgte model de to første år af den treårige projektperiode.

Tovholderen vurderer i foråret 2011, at Skolesport Odense hidtil har været meget afhængig af de bevilgede midler fra puljen vedrørende 'sundhedsfremmende foranstaltninger':

Hvis ikke vi havde fundet den ene million fra vores forebyggelsespulje, så havde der ikke været skolesport. () Den økonomiske situation, som skolerne er i – der har lige været besparelser osv. – så er det få skoler, som vil sige 'vi vil gerne bruge midler på en lærer, som skal stå for Skolesport ude på vores skole.'. Så der skal findes nogle midler, som er udover de normale skolemidler. (Tovholder, Odense)

Skolesport Ringsted

I Ringsted Kommune er Skolesport placeret i skole- og daginstitutionsafdelingen under Børne- og Kulturforvaltningen, da det er her, at den kommunale tovholder og initiativtager til Skolesport i Ringsted er ansat som idrætskonsulent. Inden Skolesport blev realiseret i kommunen, havde en arbejdsgruppe bestående af to foreningspersoner (den ene faldt hurtigt fra, den anden deltog ikke videre), et par lærere fra kommunens skoler, en til SFO-ledere, en skolekoordinator samt den nuværende tovholder afdækket mulighederne for og fordelene ved at blive Skolesportskommune. Resultaterne blev præsenteret på en messe for kommunens skoler og SFOer, og efterfølgende besøgte tovholderen 10 af kommunens 12 folkeskoler med henblik på at få dem til at deltage i Skolesport. 4 skoler deltog i projektperiodens første år, mens endnu en skole siden er kommet til. I modsætning til i de to andre evalueringskommuner er der i Ringsted ikke oprettet en styregruppe, og den kommunale tovholder er derfor eneansvarlig projektleder.

⁶ Trygfonden, DIF og Dansk Skoleidræt.

Skolerne/SFOerne får ingen kommunal støtte i forbindelse med Skolesport i Ringsted – selv lønnen til tovholderen trækkes fra det samlede skolebudget, inden pengene fordeles mellem skolerne. Realiseringsstøtten fra projektejerne på 20.000 kr. tildeles dog den enkelte skolesportsskole direkte, men disse penge må ikke benyttes til at finansiere ildsjælenes timeforbrug. Det betyder, at skolerne selv skal finde midler i deres budget til at aflønne ildsjælene, og det kniber det med. I Ringsted spiller SFOerne derfor en stadig større rolle i Skolesport, fordi det ifølge tovholderen er meget vanskeligt for skolerne at finde de nødvendige midler til at forankre Skolesport:

På den led ser jeg navnet 'Skolesport' som misvisende (), for det er rigtig svært for skolerne, de skal skære hele tiden, og der er lige blevet sagt 22 lærere op i Ringsted Kommune, så jeg kan egentlig kun se, at vejen videre er i SFO-regi. (Tovholder, Ringsted)

Skolesport Skive

I Skive Kommune hører Skolesport under Skoleforvaltningen, men Kulturforvaltningen er også involveret, fordi S sammenslutningen af Idrætsforeninger i Skive (SIS) har været involveret i projektet. I stedet for at have én tovholder har man i Skive en tovholdergruppe bestående af den kommunale idrætskoordinator (som også er idrætslærer og ildsjæl på en af de lokale Skolesportsskoler), en idrætslærer (tidligere ildsjæl), viceinspektøren fra Ungdomsskolen (som står for uddannelsen af JIL) samt en embedsmand fra Skoleforvaltningen (stedfortræderen for kommunens skolechef). For så vidt er der tale om en styregruppe, som man også ser det i Odense Kommune, men med den forskel, at tovholdergruppen ser sig selv som den lokale projektleder, hvor denne rolle i Odense varetages af en enkeltperson, tovholderen, som sidder med i styregruppen.

18 skoler deltager i projektet i Skive Kommune, og hver skole får som udgangspunkt realiseringsstøtten fra projektejerne på 20.000 kr.. En aftale mellem skolerne og tovholdergruppen betyder imidlertid, at tovholdergruppen administrerer halvdelen af disse midler – altså 10.000 kr. pr. skole – som går til en fælles 'materiale-bank', hvorfra de deltagende skoler kan låne udstyr til Skolesportsaktiviteter. Skolerne finansierer således selv ildsjælenes timeforbrug, mens tovholdergruppens løn (3*50 timer årligt) samt den ungdomsskoleorganiserede uddannelse af JIL finansieres af Skoleforvaltningen.

Det er jo peanuts i forhold til den tid, vi bruger på det. () Man får ufatteligt meget for pengene her. (Tovholder, Skive)

Ligheder og forskelle i de tre evalueringskommuner

Der er, som det fremgår, både ligheder og forskelle mellem de tre kommuners organiseringsmodel. Først og fremmest er der forskel på, hvilken forvaltning Skolesport er forankret i, hvilket må formodes dels at skyldes forskelle i kommunernes organisation og dels tovholderens/tovholderernes placering og funktion i kommunen. Det er imidlertid værd at bemærke, at Sundhedsforvaltningen i ingen af de tre kommuner spiller en afgørende rolle

i Skolesport, hvilket må formodes at afspejle sig i de succeskriterier, som kommunerne har i forhold til at igangsætte projektet. Det er da også snarere et ønske om at gøre flere børn idræts- og foreningsaktive end et ønske om at forbedre børnenes sundhedstilstand, som de kommunale tovholdere begrundet kommunernes deltagelse i Skolesport i.

En anden væsentlig forskel vedrører tovholderfunktionen, som i to af kommunerne varetages af enkeltpersoner, mens man i Skive har nedsat en tovholdergruppe. I denne gruppe sidder bl.a. repræsentanter, som også er ildsjæle, ligesom det er tilfældet i styregruppen i Odense. Ildsjæle-repræsentanterne er vigtige i en sådan ansvarsgruppe, fordi de legitimerer styregruppens initiativer, hvilket fx kommer til udtryk i Odense:

Et eksempel er i forbindelse med den her uddannelsesdag, vi har; så skal junioridrætslederne have fri fra skole, og ildsjælene skal også have fri fra deres timer. Og når vi har Randi og Christian (ildsjæle-repræsentanter i styregruppen (red.)) med (), så er det ligesom nemmere at bære igennem til de andre ildsjæle, når Randi og Christian står og siger til resten 'jamen, vi tager da fri – det er da en del af det at være med i Skolesport. Det er da helt oplagt.'. Det er nemmere at sælge for dem i stedet for, at jeg, som ikke har nogen tilgang til skoleverdenen, og som ikke kender de her ildsjæle, skulle stå at sige 'arj, nu må I lige tage fri, fordi det er en del af Skolesport.' (Tovholderen, Odense)

Det er i forlængelse heraf iøjnefaldende, at der i ingen af de tre evalueringskommuner er aktive foreningsrepræsentanter i tovholder-/styregruppen.

Endelig er der stor forskel på de økonomiske vilkår for Skolesport i de tre kommuner, hvilket lader til at have betydning for den lokale forståelse af, hvis ansvar det er at afsætte de nødvendige ressourcer til at forankre projektet. I Odense, hvor skolerne i projektperioden har modtaget 50.000 kr. af kommunen, giver informanterne eksempelvis generelt udtryk for, at der må findes kommunale midler til at videreføre Skolesport, hvis projektet skal forankres:

Det er dem (politikerne (red.)), der bevilger pengene, for hvis de vil have Skolesport, så får skoleafdelingen bare en pose penge, og så skal de drive det. () Uden penge (kunne skolen ikke selv finde midlerne (red.)). Jeg vil godt se den skole, der vil sige, 'godt, vi prioriterer Skolesport.'. (Ildsjæl, Odense)

Det der med at tro på, at skolerne de bare finder en lærer til det her inden for rammen – det tror jeg ikke på. () Så hvis vi skal gøre det, så skal det være centralt fra, hvor man siger: 'nu lægger vi pengene ud til jer med det her specifikke formål.'. (Tovholder, Odense).

I Ringsted, hvor kommunen ikke har tildelt skolerne ekstra midler i projektperioden, er man omvendt indstillet på, at hvis midlerne ikke kan findes i skolens budget, så kan ressourcerne til at forankre Skolesport findes i SFOen:

(Hvis man skulle vælge at forankre Skolesport ét sted (red.)), så ville det nok desværre være i SFO-regi, fordi der ikke er penge til at have de idrætstimer (i skolen (red.)), som der burde være. (Ildsjæl, Ringsted)

Det er rigtigt, rigtigt, rigtigt, rigtigt – og jeg kunne gentage et par gange mere – rigtigt svært for skolerne økonomisk, at de skal gå ind og finde midlerne til at kunne give en lærer X antal timer til at være med. Det er nemmere for institutionerne, SFOerne, fordi de har personalet til det, de har timerne til det, de har børnene alligevel på det tidspunkt. (Tovholder, Ringsted)

De økonomiske vilkår i projektperioden synes altså at have betydning for forståelsen af, hvor de nødvendige midler til at forankre Skolesport skal findes.

4.1.2 Den lokale kontekst

Der er altså forskelle på, hvordan Skolesport overordnet organiseres i de tre evalueringskommuner. Men samtidig er der også intra-kommunale forskelle på, hvordan de lokale Skolesportsprojekter udfolder sig i hver af de tre kommuner. Nogle steder er der fx et tæt samarbejde med det lokale foreningsliv, mens samarbejdet andre steder er ikke-eksisterende. Et forhold som i et vist omfang kan forstås med udgangspunkt i den lokale kontekst.

Generelt er der nemlig markante forskelle i foreningssamarbejdet mellem land- og byskolernes Skolesportsprojekter. Byskolerne har ofte mange foreninger i lokalområdet, men mangler derimod tit tætte personlige relationer til mere end en enkelt eller to foreninger. På landet er der derimod ofte kun en enkelt forening, der tilbyder de almindelige, større idrætsgrene, som børnene i forvejen kender til, og hvor børnene – også de idrætsusikre – desuden ofte allerede har prøvet at være aktive.

Det er jo det, når du er en landskole (red.), så findes der jo ikke det store udbud af idrætsting herude, sådan som der gør, hvis man bare kommer til Skive, hvor der er flere forskellige klubber, du kan få ind og vise nogle ting. (Ildsjæl, Skive)

Et Skolesportssamarbejde med den lokale forening i landområderne vil derfor ofte have vanskeligt ved at udvide de idrætsusikre børns 'idrætshorisont', ligesom Skolesport ikke må formodes at være en lige så afgørende sluse mellem skoleidræt og foreningsidræt, når børnenes kendskab til foreningen allerede er stort. Til gengæld betyder de personlige relationer mellem landskolen og foreningen, at der er gode muligheder for at udnytte de lokale ressourcer optimalt, som det fx er tilfældet i Lem (Skive Kommune), hvor skolen og den lokale forening ofte deles om udgifterne og brugsretten til nyt udstyr.

I byområderne er foreningssamarbejdet i forbindelse med Skolesport mere oplagt, hvis målet er at udvide børnenes idrætshorisont, fordi der i byerne er bedre muligheder for at samarbejde med foreninger, som tilbyder mere utraditionelle idrætsgrene. Desuden har børnene ikke nødvendigvis kendskab til disse foreninger i forvejen, hvorfor Skolesport i

byområderne i højere grad kan fungere som sluse mellem skoleidræt og foreningsidræt. Hvorvidt dette i praksis er tilfældet, kræver yderligere undersøgelser. Derimod tegner der sig et klart billede af, at byskolerne i alle tre kommuner har et mere differentieret foreningssamarbejde end landskolerne. Mere om det senere i dette kapitel.

4.1.3 Partnerskabsmodeller

Lokale forhold såsom antallet og typen af foreninger i nærområdet har ligesom foreningernes størrelse og ressourcer betydning for, hvordan der kan etableres frugtbare Skolesportpartnerskaber mellem skoler/SFOer og foreninger. Derfor eksisterer der også en række forskellige partnerskabsmodeller, som i praksis anvendes i de tre evalueringskommuner.

Den første model anvendes mest udtalt på byskoler som fx Dagmarskolen i Ringsted og på Brårup Skole i Skive. Her samarbejder man med mange foreninger, som præsenterer deres aktivitet enten ved, at skolen kommer ud til foreningen eller ved, at foreningen kommer ud på skolen en enkelt gang eller to. Denne model er hensigtsmæssig, hvis hovedformålet med foreningssamarbejdet er at udvide børnenes idrætshorisont ved at introducere dem for en række mindre almindelige idrætsgrene (Østergaard, 2008:26). Ulempen kan imidlertid være, at introduktionen af hver enkelt idrætsgren bliver for overfladisk til, at Skolesport for alvor bliver en sluse over til foreningslivet:

Jeg synes, det her med forløb fungerer bedst, fordi man kommer til at kende de her børn, og man får en baggrundsviden om dem, der er større end, hvis man bare har dem i to timer, plus at de også får et forhold til os og vores trænere, der gør, at de får et andet forhold til sporten. (Foreningsansvarlig, Ringsted)

Dette imødekommes på fx Ubberud Skole og på Tingløkkeskolen i Odense, hvor lokale foreninger har været involveret i forløb over min. tre gange. En sådan model egner sig bedre til at forberede de idrætsusikre og foreningssvage børn mod kommende foreningsdeltagelse, fordi et mere sammenhængende forløb introducerer børnene for foreningsorienterede kvaliteter såsom kontinuitet, progression og fællesskab (Østergaard, 2008:26). Desuden giver forløbene i højere grad mulighed for at integrere JIL i undervisningen, end når foreningen kun er til stede en enkelt gang eller to:

Volley var på programmet tre mandage i efteråret, hvor vores trænere var at instruere de tilstedeværende den første mandag, næste mandag delte de instruktionen (med JIL (red.)) og tredje mandag overtog 'de unge' (JIL (red.)) instruktionen fuldstændigt. (Foreningsansvarlig, Odense)

Der er imidlertid også eksempler på det modsatte: at længerevarende foreningsforløb gør JIL passive, fordi foreningsinstruktørerne overtager undervisningen:

Men dilemmaet er jo, at vi har junioridrætsledere (JIL), som jo ikke kun skal flytte kegler. De skal have en reel opgave () og stå for fx tre kvarter, hvor de laver nogle lege eller noget, som er deres (), og det er jo dilemmaet, når volley (foreningen (red.)) fx er der, så står han (foreningsinstruktøren (red.)) for hele undervisningen, og så flytter de (JIL (red.)) reelt kun kegler eller sætter net op og har den der hjælperrolle. (Ildsjæl, Odense)

Vi har jo også de her junioridrætsledere med (), og de står jo for rigtig mange af aktiviteterne, men nogle gange, hvis vi har foreninger ude, så er de (JIL) lidt mere passive. Og jeg vil jo rigtig gerne have dem (JIL) til at blive super-gode instruktører, ik', men de kan let få en lidt mere passiv rolle så snart, vi har foreningerne med. (Ildsjæl, Odense)

Det er således vigtigt, at muligheden for at involvere JIL i instruktionen overvejes allerede, når foreningssamarbejdet planlægges.

En tredje model, som dog ikke synes særligt udbredt, er, at foreningen involveres i et fast samarbejde med det lokale Skolesportsprojekt i en længerevarende periode, hvor det ikke nødvendigvis er foreningens primære aktivitet(er), som er i fokus hele perioden. Denne model egner sig bedst til flerstrengede foreninger, hvor det er muligt at samarbejde med flere af foreningens underafdelinger. Modellen kræver imidlertid, at foreningen både har ressourcer til at involvere sig i en længere periode og har lyst til at bidrage til aktiviteter, som almindeligvis ikke findes i foreningen. Fodboldklubben Dalum IF har i en periode haft et sådant samarbejde med Tingløkkeskolen i Odense, men da gjorde særlige forhold sig gældende, idet foreningen i denne periode havde en eksternt finansieret sundhedskoordinator, der som den eneste var tilknyttet Skolesportssamarbejdet.

En fjerde model fokuserer på at udnytte de lokale ressourcer bedst muligt snarere end at etablere et undervisningssamarbejde. Denne model anvendes fx i Lem, Skive Kommune, hvor skolen og den lokale forening deler faciliteter og har fælles udstyr og redskaber, som man også deles om udgifterne til, men hvor man ikke inddrager foreningens instruktører i Skolesport. En af årsagerne til, at man i Lem ikke også har etableret et undervisningssamarbejde, er, at foreningens instruktører ikke nødvendigvis har bedre forudsætninger for at undervise i specifikke idrætsgrene end ildsjælen på skolen:

Man kan sige, dem som underviser () i den lokale idrætsforening, de har måske endnu mindre idrætserfaring, end vi andre har. (Ildsjæl, Skive)

Visse steder taler man om en femte model, hvor man etablerer en særlig Skolesportsforening på skolen – altså en forening, hvis hovedaktivitet er Skolesport. En fordel ved en sådan organisering af Skolesport vil være, at man kan fastholde de idrætsusikre børn ved at udgøre et reelt alternativ til de almindelige idrætsforeninger, hvor konkurrenceelementet ofte er fremtrædende. I en sådan Skolesportsforening kunne fokus vedvarende være rettet mod at introducere nye, anderledes og mindre kendte idrætsgrene. I ingen af de

undersøgte Skolesportsprojekter har man dog etableret en sådan særskilt Skolesportsforening endnu.

Endelig er der flere Skolesportsprojekter, hvor man af forskellige årsager – fx skolens placering ude på landet eller en forventning om, at foreningssamarbejdet vil sætte JIL i baggrunden – endnu ikke har etableret noget samarbejde med det lokale foreningsliv. På disse skoler er man dog grundlæggende positivt indstillet over for at involvere foreningerne i Skolesport.

Samlet set bør den valgte partnerskabsmodel afhænge af, hvad hovedformålet med foreningssamarbejdet er samt hvilken form for samarbejde, der i praksis er muligt i den lokale kontekst.

4.1.4 Junioridrætslederuddannelsen

Ligesom der eksisterer forskellige partnerskabsmodeller, er der også forskellige måder at organisere uddannelsen af JIL. I de tre evalueringskommuner organiseres JIL-uddannelsen i Ungdomsskoleregion, hvilket har den fordel, at Ungdomsskolen allerede har de nødvendige strukturer til at planlægge og gennemføre uddannelser. Ulempen kan imidlertid være, at uddannelsen må foregå et centralt sted i kommunen med stor afstand til nogle skoler, samt at en sådan central uddannelse vanskeligt kan målrettes efter de forhold, som den enkelte JIL møder i sin egen lokale kontekst fx i forhold til faciliteter og specifikke idrætsgrene.

En anden mulighed, som ikke anvendes i nogen af de i denne evaluering undersøgte Skolesportsprojekter, men som ifølge projektlederne fra Dansk Skoleidræt bliver stadig mere almindelig, er, at JIL-uddannelsen organiseres i fælles kommunalt regi, men hvor det er topholderen og ikke Ungdomsskolen, som er organisator. Fordelen er i den forbindelse, at uddannelsen kan foregå i skoletiden ude på skolerne, så eleverne ikke skal bruge deres fritid på at blive JIL, og samtidig kan uddannelsen efter denne model i højere grad målrettes de lokale Skolesportsforhold.

Det skal i forbindelse med JIL-uddannelsen nævnes, at det at være JIL på Vestre Skole i Odense er blevet til et valgfag på linje med skolens øvrige valgfag. En sådan model gør JIL-arbejdet til en formel del af de unges uddannelse og har endvidere den planlægningsmæssige fordel, at Skolesport ikke skal koordineres i forhold til JILernes forskellige valgfagsønsker. Til gengæld må JIL så acceptere, at de ikke kan deltage i andre valgfag.

4.2 Interaktionen i skolesportspartnerskaberne

Dette afsnit undersøger den interaktion, som foregår i Skolesportspartnerskaberne, samt de individuelle og kollektive faktorer, som kan have betydning for, hvordan interaktionen udfolder sig. Hvor foregående afsnit hovedsageligt satte fokus på kommunale og lokale strukturer af betydning for partnerskaberne omkring Skolesport, retter dette afsnit i højere grad perspektivet mod de organisationer og aktører, som indgår i partnerskaberne. Analysen tager udgangspunkt i følgende fem faktorer, som på forskellige måder kan have afgørende betydning for interaktionen: *personafhængighed, motivation, anerkendelse, ressourcer og kompetencer samt formalisering.*

4.2.1 Personafhængighed

I Skolesport er der tre nøgleroller – tovholderen, ildsjælen og den foreningsansvarlige⁷ – som er afgørende for, at de forskellige Skolesportsrelaterede partnerskaber fungerer. Selvom det er foreningerne og de kommunale institutioner, som formelt indgår samarbejdsaftalerne, er det nemlig reelt disse nøgleaktører, der former og driver samarbejdet. Fælles for de tre nøgleroller er ifølge informanterne, at *engagementet* er afgørende:

Vi var også heldige at have nogle meget engagerede folk. Der er jo ikke nogen, der har fået løn for det, og så kan man sige, "hvordan kan det så lade sig gøre?". Jamen, nogle folk har taget fri fra arbejde en dag eller to, og andre er studerende, og nogle er pensionister. Vi samlede et team, som kunne komme, og det var jo, fordi de var engagerede og brændte for det her, og så ville de rigtig, rigtig gerne ud at præsentere vores klub og præsentere vores sport. (Foreningsansvarlig, Ringsted)

Jeg synes, han (tovholderen (red.)) laver et rigtigt stort stykke arbejde. Han engagerer sig rigtig meget på de forskellige skoler. () Han kommer med gode idéer til alt. () Altså han er rigtig godt engageret, føler jeg i hvert fald. (Ildsjæl, Ringsted)

Jeg synes først og fremmest, at det (rollen som ildsjæl (red.)) kræver, at man aldrig kan få nok af at se glade børn, der bevæger sig. Det synes jeg simpelthen er afgørende for den opgave, som jeg har. (Ildsjæl, Odense)

Udover engagementet gør også aktørernes netværk, relationer, lokalkendskab, dobbeltroller og Skolesportserfaring mv. partnerskaberne afhængige af enkeltpersoner, og det er således ofte nogle få engagerede personer med bestemte kvaliteter, som holder Skolesport og de Skolesportsrelaterede partnerskaber kørende. Personafhængigheden gør imidlertid også partnerskaberne sårbare, og det kan have alvorlige konsekvenser, hvis centrale personer af den ene eller den anden grund forsvinder fra projektet.

Du kan ikke have samme engagement og indsigt i tingene, hvis det ikke er lidt kontinuerligt. Så tror jeg, det ville dø lidt, hvis det (Skolesport (red.)) var noget man bare tog, fordi man havde et hul (i sit skema (red.)). (Ildsjæl, Skive)

⁷ 'Foreningsansvarlige' anvendes i denne evaluering som betegnelse for den/de foreningsrelaterede personer, som er centrale i forhold til Skolesport.

Sårbarheden gør det væsentligt at overveje dels, hvordan man reducerer afhængigheden af enkeltpersoner og dels, hvordan man fastholder de engagerede nøglepersoner i projektet. Det er sandsynligvis vanskeligt helt at undgå, at enkeltpersoner spiller en central rolle for Skolesport og de Skolesportsrelaterede partnerskaber, og det er sådan set heller ikke ønskværdigt, da projektet og partnerskaberne netop er afhængige af de involveredes engagement. Men det er muligt at reducere afhængigheden af enkeltpersoner fx ved at have flere involverede ildsjæle:

Et eller andet sted, så burde jeg jo ikke være alene, for så ryger kompetencerne fløjten, hvis jeg forsvinder – eller viden eller overblikket eller hvad vi nu kan sige – og så skal man jo et eller andet sted starte forfra. (Ildsjæl, Odense)

Det er imidlertid ressourcekrævende at engagere flere ildsjæle, og hvis det samlede timetoforbrug ligger fast, kan det således bringe den mest engagerede nøgleperson lidt på afstand:

Hvis jeg skal have flere med, ik', så får jeg jo ikke timer, så får jeg måske én time om ugen til det, ik' også. Så ville vi være to, som kunne dele, og så ville jeg være med halvdelen af gangene, og så ville jeg skulle have nogle andre timer i stedet for. Så det er sådan lidt et dilemma, ik'. Jeg vil jo ikke så gerne af med det, men samtidig så er det jo også farligt, for hvis jeg ikke er her mere, hvem skulle så overtage det? (Ildsjæl, Odense)

Umiddelbart synes der dog at være flere fordele forbundet med at have mere end én ildsjæl, for som den samme informant udtaler:

(...) men det (at være ene om ildsjælerollen (red.)) er også nogle gange lidt ærgerligt i hverdagen, ik', for det er rigtig godt at have nogen at sparre med. (Ildsjæl, Odense)

At involvere flere ildsjæle er altså en metode til at reducere personafhængigheden. En anden mulighed er, at man etablerer en større skriftlighed, som det fx er tilfældet på en af Skolesportsskolerne i Ringsted, hvor man skriver ned i en mappe, hvad man har lavet i Skolesport, hvilke børn som har deltaget, og hvordan det har fungeret. Fordelene ved en sådan brug af skriftlighed må imidlertid altid opvejes i forhold til de ressourcer, som skriftligheden kræver (se afsnit 4.2.5).

Udover at forsøge at reducere afhængigheden af enkeltpersoner, er der også et potentiale i at forsøge at fastholde de engagerede nøglepersoner i projektet. Motivation og anerkendelse spiller i den forbindelse centrale roller, hvilket bliver belyst i de følgende underafsnit.

4.2.2 Motivation

Motivation er væsentligt i forhold til at tiltrække og fastholde engagerede nøglepersoner, hvorfor det er interessant at se nærmere på, hvordan nøgleaktørerne begrundede deres deltagelse i Skolesport.

Ildsjælene ønsker først og fremmest, at de idrætsusikre børn får mulighed for at finde glæde ved idræt og bevægelse:

Vi har jo en del unge i mellemtrinnet, som ikke rigtig får dyrket noget sport og heller ikke har kontakt til foreningslivet, og det er ligesom den indgangsvinkel, jeg har haft til det: at det er rigtig, rigtig vigtigt, at de lærer, at idræt faktisk kan være sjovt, og at det at bevæge sig, det får man noget ud af. (Ildsjæl, Skive)

Ildsjælene brænder typisk selv for idræt og vil gerne videregive egne positive erfaringer med idræt og foreningsliv. For nogle - særligt SFO-ildsjæle - er Skolesport dog blot én arbejdsopgave på lige fod med andre:

Det er jo i bund og grund også bare arbejde, jo. (Ildsjæl, Ringsted)

Der er dog også en faglig motivation ved at være ildsjæl, fordi det giver mulighed for at deltage i kurser og arrangementer, som udvikler ildsjælens idrætsfaglige kompetencer, ligesom flere nævner sparringen med kommunens andre ildsjæle som en stor motivationsfaktor.

De foreningsansvarlige finder primært motivation i at præsentere den idrætsgren for andre, som de selv holder af. Men også muligheden for at bære foreningstraditionen videre begrundede de foreningsansvarliges engagement:

Hvis de bliver ved (), så får de måske den der oplevelse, som jeg selv har haft af, hvad en idrætsforening kan betyde for én. Hvis man kan give børnene et eller andet, der gør for det første, at de kommer over dørtrinnet, og for det andet, at de synes, det er sjovt nok at være med uanset færdighederne – det er nok sådan noget, der driver mig lidt. (Foreningsansvarlig, Skive)

Tilsvarende synes de kommunale tovholdere at være særligt engagerede i Skolesport, fordi de selv har stor interesse i idræt og derfor ønsker at bidrage til, at alle kommunens børn får succesoplevelser med idræt og bevægelse.

Samlet set er aktørernes engagement altså primært knyttet til deres egne positive idrætsoplevelser og ønsket om, at de idrætsusikre børn får adgang til tilsvarende oplevelser. Men andre faktorer – fx mulighederne for kurser og faglig sparring – er også væsentlige motivationsfaktorer.

4.2.3 Anerkendelse

Anerkendelse er ifølge flere samfundsteoretikere i sig selv en væsentlig motivationsfaktor (se fx Honneth, 2006), og dette afsnit belyser i forlængelse heraf, hvordan og hvorvidt de involverede aktører oplever, at deres indsats anerkendes.

Generelt er ildsjælene tilfredse med den anerkendelse, de møder. Børnenes udtrykte glæde er ofte tilstrækkelig, selvom opbakning fra kolleger og særligt fra ledelse opleves meget positivt. Førstnævnte er imidlertid ikke lige synligt alle steder. I det hele taget er det meget forskelligt, i hvor høj grad ildsjælene oplever, at der bliver sat pris på deres indsats:

Jeg er meget overrasket over lærerkollegiets opbakning. (Ildsjæl, Odense)

Her på skolen er det sgu knap så meget anerkendelse, der ligger i det. Jeg synes egentligt, at det er svært at få klasselærerne til at bakke op om idéen. (Ildsjæl, Odense)

Det er altså meget kontekstafhængigt, hvorvidt der er intern anerkendelse af ildsjælens indsats. For at sikre kollegernes opbakning er det sandsynligvis vigtigt, at alle skolens ansatte har kendskab til Skolesport og formålet med projektet.

Fællesarrangementer og møder med kommunens andre ildsjæle opleves også som en form for anerkendelse, ligesom det også opleves meget positivt, når tovholderen viser, at der bliver lagt mærke til ildsjælens indsats fx gennem en opringning eller ved sin tilstedeværelse. Endelig opleves prisen som 'årets ildsjæl' som en stor anerkendelse. Derimod opleves dårlig planlægning som mangel på anerkendelse, som det fx var tilfældet på en af evalueringsskolerne, hvor hallen var optaget til andre formål, selvom Skolesport var blevet lovet, at hallen var til rådighed.

Også de foreningsansvarlige oplever først og fremmest børnenes glæde ved idrætten som en stor anerkendelse af deres indsats, ligesom nogle giver udtryk for, at indsatsen bærer tilfredsstillelsen i sig selv:

Jeg ser det mere sådan, at hvis vi lykkes – altså hvis vores forening lykkes, og vi kan holde på nogle af de her børn, hvis vi kan stille op og klare det der, deri ligger der i sig selv en stor tilfredsstillelse. (Foreningsansvarlig, Skive)

De foreningsansvarlige oplever dog også, at deres indsats bliver værdsat af ildsjælene og af skolerne, når der fx bliver gjort opmærksom på foreningens engagement på skolens hjemmeside. Derimod er der enkelte foreningsansvarlige, som giver udtryk for, at der mangler anerkendelse af foreningens indsats fra kommunalt hold:

Der er ikke så meget forståelse for, at de folk, der arbejder frivilligt i klubber, de også har et arbejde ved siden af. () Det her hvor de lige ringer op ganske uopfordret og siger, 'hvor var det fedt det der, tak for det, det kunne vi virkelig godt bruge.'. Det er sådan noget, vi lever højt på, ik' – eller ville leve højt på, ik'. (Foreningsansvarlig, Ringsted)

Andre steder er man imidlertid godt tilfredse med kommunens tilkendegivelser, hvorfor det også på foreningsniveau må konkluderes, at det varierer fra sted til sted, hvorvidt de ansvarlige oplever, at der bliver sat pris på deres indsats.

4.2.4 Ressourcer og kompetencer

Partnerskaber er (jf. kapitel 2) kendetegnede ved, at organisationer fra forskellige sektorer løser bestemte opgaver ved at kombinere deres ressourcer og kompetencer. Derfor skal vi nu se nærmere på, hvordan de involverede aktører bidrager med forskellige ressourcer og kompetencer, samt hvordan disse eventuelt kan udnyttes endnu bedre.

Ildsjælene bidrager først og fremmest med initiativ og rekruttering af idrætssvage elever på baggrund af deres kendskab til børnene. Desuden bidrager ildsjælene til Skolesportspartnerskaberne med overblik, koordination og autoritet. Men der hvor ildsjælene og de foreningsansvarlige virkelig kan supplere hinanden er de undervisningsmæssige og idrætsfaglige kompetencer. Her besidder ildsjælene med deres faglighed væsentlige pædagogiske og didaktiske kompetencer, mens de foreningsansvarlige besidder specialviden inden for en specifik idrætsgren.

Det er jo klart, at jeg er idrætslærer, og jeg har mine kæpheste, og jeg har mine forcer, men jeg har ikke dem alle sammen, så derfor kunne der da helt klart være nogle fordele ved at bringe nogle uddannede instruktører ind, som har nogle kompetencer der, hvor jeg er blank eller halvblank. (Ildsjæl, Odense)

Det er som omtalt ikke alle steder, at partnerskaberne mellem skoler/SFOer og foreninger er kommet i stand, hvilket til dels skyldes, at Skolesport finder sted lige efter Skoletid, hvor foreningernes voksne instruktører oftest stadig er på arbejde. Denne tidsmæssige barriere kan i visse tilfælde håndteres, såfremt der i foreningen er resourcepersoner med fleksible arbejdstider eller pensionister eller studerende, som kan stå for instruktionen. En alternativ måde at involvere foreningerne i Skolesport vil dog – som flere foreningsansvarlige foreslår – være, at den enkelte forening afholder kurser for kommunens ildsjæle med henblik på at ruste dem til at kunne undervise på et grundlæggende niveau i specifikke mindre kendte idrætsgrene som fx taekwondo. I den forbindelse er det imidlertid vigtigt at holde sig for øje, at et af hovedformålene med Skolesport er at fungere som sluse mellem skole/SFO og det lokale foreningsliv, og denne effekt må forventes at være relativt tæt knyttet til de foreningsansvarliges aktive og direkte deltagelse i den praktiske del af Skolesport.

De økonomiske ressourcer er også begrænsede, og det synes særligt i Ringsted og Odense vanskeligt for mange af skolerne at finde de nødvendige midler til at forankre Skolesport. Uden kommunalt tilskud skal skolerne nemlig finde midler til at aflønne en eller flere ildsjæle, såfremt Skolesport forankres i skoleregi. Derfor vælger man nogle steder at organisere Skolesport i SFO-regi, idet en stor del af børnene alligevel befinder sig i SFOen i Skolesportstidsrummet. Dette kan være en løsning på eventuelle vanskeligheder ved at finde de nødvendige midler i skole-regi, men man må da være opmærksom på

mindst to ting. For det første er det ikke alle børn, som går i SFO, og måske er der endda en overrepræsentation af de idrætsusikre børn, som ikke gør det:

Jeg tænker helt klart, at den er mere spiselig i SFO-regi, fordi de har pædagogerne, de har tiden, de har børnene – det er selvfølgelig ikke alle børnene, de har, fordi der er x antal børn, som ikke går i SFO. (Tovholder, Ringsted)

En løsning kan være at give alle elever mulighed for at komme til Skolesport – også de som ikke normalt betaler for at gå i SFO. Det andet, som bør overvejes, inden Skolesport forankres i SFO-regi, er, hvorvidt SFO-pædagogerne besidder lige så relevante kompetencer i forhold til Skolesport som idrætslærerne fra skolen:

Altså SFO de arbejder lidt på en anden måde, synes jeg. () Det er lidt mere flydende hver gang, vi samarbejder med dem. Det er ikke så struktureret og så planlagt (), men de er jo på arbejde alligevel i det tidsrum, så det ville være godt at udnytte dem. (Ildsjæl, Odense)

De (SFOen (red.)) har hallen til rådighed en til to gange om ugen i et par timer, og der har altid kun foregået uorganiseret leg eller 'lidt' organiseret leg. Jeg kunne godt tænke mig, at man i pædagoguddannelsen havde et eller andet aspekt, der sagde 'jamen, når vi går i en idrætshal eller går ud på boldbanen, så må det gerne være fagligt relateret til det, vi gør' i stedet for 'Det er en drøm, jeg har haft i 20 år, men jeg ved ikke, om det er imod SFOernes eller pædagogernes holdning, at de må ikke gøre noget, som kan misforstås således, at de kaprer medlemmer til fodbold eller håndbold eller sådan noget, jeg ved det ikke. () Der skal det til, at skoleledelsen og SFO-ledelsen siger, at det er legitimt at give børnene nogle kompetencer også i SFOen. (Foreningsansvarlig, Odense)

Ovenstående betyder ikke, at man bør afholde sig fra at forankre Skolesport i SFO-regi, men det betyder, at man i så fald bør sikre sig, at Skolesport bliver noget andet og mere målrettet end de uorganiserede idrætsaktiviteter, som almindeligvis foregår i SFO-regi.

Endelig eksisterer der nogle steder forskellige uudnyttede ressourcer og kompetencer, som afhænger af de lokale forhold. Et eksempel kan være, at der i lærer- eller forældregruppen findes specialkompetencer inden for en eller flere idrætsgrene, som man kan trække på:

Vi skal blive bedre til at spotte de der forældre () fx spejdere, men det kunne også være en forælder, som er fx fodboldtræner eller badmintontræner og godt lige – fordi det nu er nogle børn fra hans skole – vil byde ind. Den knap skal vi trykke lidt på: den der med, at 'du er en del af skolens forælderressourcebank, kunne du ikke lige byde ind med nogle mandage her?'. (...) De siger aldrig nej. (Ildsjæl, Odense)

Samlet set er det vigtigt, at skoler/SFOer og foreninger tidligt i partnerskabet får afklaret, hvem der bidrager med hvad og samtidig sørger for, at det er legitimt, at nogle bidrager med mindre end andre. Derudover er det afgørende, at parterne formulerer en fælles målsætning, som også synliggør ansvarsfordelingen i partnerskabet.

4.2.5 Formalisering

Et partnerskab kan formaliseres på flere måder – fx ved at afholde møder eller ved at skriftliggøre de procedurer og aftaler, som samarbejdet involverer. En sådan formalisering kan bl.a. bidrage til at reducere personafhængigheden, fordi den kan gøre det nemmere for nye aktører at indtræde i projektet.

Interviewene viser, at der generelt ikke eksisterer en særlig høj grad af skriftlighed i forbindelse med Skolesport. Tovholderen tager ganske vist referat af de jævnlige møder (3-4 møder/år) mellem kommunens ildsjæle og tovholderen selv. Men når det kommer til samarbejdsaftalerne mellem skoler/SFOer og foreningerne, er aftalerne langt overvejende mundtlige, hvilket primært skyldes, at de involverede ofte kender hinanden personligt og mødes i andre sammenhænge, hvorfor der er tillid til, at de mundtlige aftaler overholdes. Tilsvarende holdes der ikke mange officielle møder mellem ildsjæle og foreningsansvarlige, fordi man hellere vil bruge tid på de praktiske Skolesportsaktiviteter end på administration:

Vi skal ikke til at holde flere møder med dem (foreningerne (red.)), fordi det vi gerne vil have dem til – og det de også gerne vil – det er jo at være sammen med børnene og lave noget. Så vi skal ikke bruge for meget af deres tid på møder. (Ildsjæl, Odense)

Internt på skolerne holdes der kun enkelte og sjældne møder mellem ildsjælene, ligesom den lokale evaluering af Skolesport oftest er mundtlig og ad hoc snarere end skriftlig og formaliseret. Selvom der er visse fordele forbundet med en højere grad af formalisering af de aftaler og procedurer, som Skolesport involverer, så synes det afgørende, at skriftlighed og møder ikke bliver en forhindring for at få foreningssamarbejdet op at køre eller for at få etableret Skolesport på den enkelte skole. Skolesport bør med andre ord være nemt at have med at gøre – både for foreningerne og for de ildsjæle, som er vant til at skulle dokumentere stort og småt i deres job. For så vidt er Skolesport også et frirum for de involverede ildsjæle. Formalisering og skriftlighed kan i nogle tilfælde være en hjælp til at gøre det nemt og sjovt at involvere sig i Skolesport, mens det i andre situationer vil blive oplevet som overflødig bureaukrati. Hvornår der er tale om det ene eller det andet, må afgøres i det konkrete tilfælde.

Her skal det dog nævnes, at skriftlighed med fordel kan bruges af tovholderen til fx at udarbejde en liste over de lokale foreninger, som ønsker at deltage i Skolesport:

Selvfølgelig ville det være rart, hvis der lå en eller anden liste over alle foreningerne () også så man ved, hvad de andre skoler har brugt af foreninger, så ville det være lidt nemmere at få kontakt. (Ildsjæl, Ringsted)

4.3 Kvaliteten i skolesportssamarbejdet

I en evaluering som denne, er det er ikke tilstrækkeligt alene at undersøge rammerne for og interaktionen i Skolesportspartnerskaberne. Også kvaliteten af samarbejdet må undersøges. Derfor belyser dette afsnit en række kvalitative aspekter, som har betydning for, hvorvidt de lokale partnerskaber fungerer efter hensigten.

4.3.1 Ligeværd

Et væsentligt kendetegn ved partnerskaber er, at parterne er ligeværdige, hvilket vil sige, at de har lige stor indflydelse på samarbejdet – også selvom de ikke nødvendigvis bidrager med lige meget. Skolesportspartnerskaberne mellem skoler/SFOer og foreninger er generelt kendetegnede ved, at ildsjælene har initiativet og det overordnede ansvar for organisationen af samarbejdet, mens de foreningsansvarlige primært fungerer som 'eksperter' inden for en bestemt aktivitet og står for instruktionen ved en eller flere Skolesportsseancer:

Det kan ikke være anderledes, fordi skolen er den kanal, hvorigennem de offentlige midler tilflyder projektet, og derfor er det også dem, der har det fulde ansvar. Og vi føler ikke, at vi er mindre inddraget, end vi ønsker. (Foreningsansvarlig, Odense)

Det er imidlertid afgørende for ligeværdigheden, at det er synligt for begge parter, hvad de hver især kan få ud af at samarbejde med hinanden. Flere både ildsjæle og foreningsansvarlige betragter samarbejdet omkring Skolesport som en hjælp fra foreningen til skolen/SFOen og ikke som et ligeværdigt partnerskab med fordele for begge parter. En foreningsansvarlig fra Ringsted beretter fx om, hvordan det har vist sig vanskeligt at få Skolesport til at komme ud til foreningen, selvom dette var en for foreningen central del af den oprindelige aftale, at parterne hver især skulle besøge hinanden én gang.

For at styrke både skolernes/SFOernes og foreningernes lyst og vilje til at indgå partnerskaber, bør fokus rettes mod, hvad det er, parterne hver især bidrager med, og på hvordan de kan få glæde af hinandens ressourcer og kompetencer.

*Jeg synes, der er en pointe i, at foreningerne åbner sig lidt og er parate til at tage imod **alle** børn og unge, og at skolen kan se potentialet i de frivillige foreninger, som ligger i deres nabolag. (Foreningsansvarlig, Skive)*

Et partnerskab kan fx give ildsjælene mulighed for at tilegne sig undervisningskompetencer inden for bestemte idrætsgrene, ligesom eleverne kan få afprøvet nogle idrætsgrene, som det uden bestemte foreninger ikke havde været muligt at stifte bekendtskab med. Omvendt kan foreningen få lejlighed til at præsentere sin idrætsgren over for potentielt nye medlemmer, ligesom Skolesport kan give foreningerne et afkast i kraft af nye ungdomsinstruktører. Desuden kan Skolesport give såvel skolerne/SFOerne som de lokale foreninger omtale i lokale medier, og projektet er således også en mulighed for at gøre sig positivt bemærket over for de politikere, som måske senere skal bevilge ressourcer.

4.3.2 Tæthed

Foregående afsnit peger på, at det netop er parternes forskellighed, som er styrken ved Skolesportspartnerskaberne. Derfor er det interessant at se nærmere på, om parterne oplever, at Skolesport har ført til nye eller tættere samarbejdsrelationer eller til en mere effektiv udnyttelse af de lokale idrætsfaciliteter.

Umiddelbart er det dog svært at vurdere, om Skolesport har ført til et tættere samarbejde mellem skole/SFO og de lokale foreninger, fordi samarbejdet ifølge både ildsjæle og foreningsansvarlige mange steder allerede var godt inden Skolesport. Vurderingen vanskeliggøres endvidere af, at mange foreningsansvarlige ikke skelner mellem foreningens engagement i Skolesport og dens involvering i andre idrætsrelaterede aktiviteter på skolen/i SFOen. Generelt efterlader interviewene dog et indtryk af, at samarbejdet omkring Skolesport har gjort relationen mellem skolerne/SFOerne og de lokale foreninger en smule tættere eller i hvert fald har bekræftet den gode relation:

Vi bliver nok ringet tiere op eller får en mail tiere (fra skolerne (red.)), end vi har gjort før. (Foreningsansvarlig, Ringsted)

Det (Skolesport (red.)) har jo cementeret, at foreningsliv og skolen har en interesse i at have et godt samarbejde. (Foreningsansvarlig, Odense)

Men ofte er det imidlertid en forudsætning for at få etableret et samarbejde, at der allerede eksisterer en relation mellem skole/SFO og forening:

Det er nemmere at gå til foreningerne og spørge om noget, hvis man kender dem i forvejen, ik'. (Ildsjæl, Odense)

Interessant er det endvidere, at en ildsjæl fra et af de Skolesportsprojekter, som endnu ikke har etableret noget samarbejde med foreningslivet, faktisk betragter Skolesport som en mulighed for at 'kick starte' et tættere samarbejde med de lokale foreninger:

Jeg kunne godt forestille, at Skolesport kunne bruges til noget her, altså for ligesom at øge samarbejdet mellem foreningerne og skolen. (Ildsjæl, Odense)

Skolesport kan imidlertid ikke blot styrke samarbejdet mellem skole/SFO og det lokale foreningsliv – også det interne samarbejde mellem skole og SFO kan blive sat i spil:

Når vi snakker indskoling, så er vi en skoledel og en SFO-del, og skoledelen er sådan et arbejdsliv, og SFO-delen er et fritidsliv, men det kan godt kombineres. Og det, synes jeg, var vigtigt, at vi kombinerede det, at vi fik sådan nogle samarbejdsflader i det hele taget, ik'. (Ildsjæl, Ringsted)

Selvom det altså er vanskeligt at afgøre præcist, hvorvidt Skolesport fører til et tættere samarbejde både internt mellem skole og SFO og eksternt mellem skole/SFO og det lokale foreningsliv, må det samlet set konkluderes, at Skolesport i hvert fald har potentialet til at gøre det.

4.3.3 Kontinuitet

For at fastholde de idrætsusikre børn er det vigtigt, at der er kontinuitet i de lokale Skolesportsprojekter:

Det, tror jeg, er en af de absolut vigtigste ting, at når der er Skolesport, så er der Skolesport. Man skal næsten for alt i verden sørge for, at det ikke bliver aflyst, for så bliver det jo sådan noget, hvor de tænker 'jamen, så er det jo ikke så vigtigt'. Det er næsten det samme som at signalere, at det ikke er så vigtigt, hvis vi aflyser det. Så det har vi snakket meget om, at det må helst ikke ske. (Ildsjæl, Skive)

Behovet for kontinuitet gør det væsentligt at overveje muligheden for at tilknytte mere end én ildsjæl til Skolesport, hvilket vil reducere risikoen for aflysninger i løbet af Skolesportsåret, og samtidig vil det styrke kontinuiteten fra år til år. En anden måde at skabe kontinuitet er at lade Skolesport være et projekt, man deltager i hele året, og hvor man således automatisk er tilmeldt eventuelle arrangementer med de lokale foreninger i stedet for at skulle tilmelde sig fra gang til gang:

*Hele den der tilmeldingsdel, fandt jeg også ud af, var et problem, fordi Skolesport faktisk havde sådan noget med, at børnene skulle tilmelde sig sådan en aktivitet, hvor det ikke ligesom var sådan en slags 'pligt' eller 'nu har vi Skolesport om torsdagen, så kommer vi selvfølgelig til det'. De havde lavet det sådan, at man skulle tilmelde sig, og så skal Skolesport dele sedler ud, og de skal samle dem sammen, og børnene skal huske at aflevere, og kommer der så nogen tilmeldinger? Så det skal være på en helt anden måde, det er at, Skolesport **har** det tilbud, og det er **det**, vi gør. (Foreningsansvarlig, Ringsted)*

En sådan form for automatisk tilmelding forudsætter naturligvis, at forældrene får tilstrækkelig information om, hvad der foregår, og at Skolesport i begyndelsen af sæsonen indhenter de nødvendige tilladelser fra forældrene. Pointen er imidlertid, at der er en række praktiske barrierer i, at børnene skal tilmelde sig fra gang til gang, og disse barrierer kan i visse tilfælde blive en hindring for samarbejdet med de lokale foreninger.

4.3.4 Konflikter og problemløsning

I ethvert partnerskab er der et konfliktpotentiale forbundet med, at forskellige fagkulturer baseret på forskellige rationaler mødes med henblik på at indfri et fælles mål, som der imidlertid kan være vidt forskellige forståelser af. Interviewene viser dog, at der i praksis har været særdeles få konflikter i forbindelse med de evaluerede Skolesportsprojekter. Det tyder på, at afklaringsfasen fungerer godt (Høyer-Kruse et al., 2008), men det kan også

skyldes, at ingen af de evaluerede projekter i 2011 endnu var gået ind i forankringsfasen, hvor interne prioriteringer indeholder et åbenlyst konfliktpotential. I det sidste evalueringssår, hvor forankringsfasen nærmer sig i de tre evalueringskommuner, er der dog stadig ikke tegn på direkte konflikter, men udtalelser peger på, at der kan opstå uenigheder mellem skoleledere og tovholdere om, hvordan forankringen af Skolesport skal finansieres:

Jeg synes, at der har været en meget stor finansiering, og jeg synes godt, at man kan gå ned uden, at det behøver at gå ud over kvaliteten. (). Der er også de skoler, som siger: 'hvis vi ikke får en medfinansiering herinde fra (forvaltningen (red.)), så lukker vi det, fordi vi ikke har timer til det'. (Tovholder)

Det er rigtig, rigtig vigtigt med de skolebudgetter, vi har nu, at der kommer penge til sådan nogle ting, og der er heller ikke nogen tvivl om, at hvis man fjerner de penge på sigt, så dør projekterne også. (Skoleledelsesrepræsentant, Odense)

I skrivende stund er det endnu for tidligt at sige, hvorvidt uenighederne vedrørende finansieringen fører til reelle konflikter. Men potentialet er der, hvilket understreger væsentligheden af, at den langsigtede finansiering af Skolesport allerede indgår som et punkt i projektets tidlige afklaringsfase.

4.4 Projektledelse og strategi

Dette afsnit undersøger en række ledelsesmæssige og strategiske forhold, som må forventes at have afgørende betydning for, at Skolesport kan blive en forankret del af såvel projektkommunernes som projektskolernes aktivitetstilbud. Projekter er kendetegnede ved midlertidighed og ad hoc løsninger, og i ethvert projekt må man finde ud af, hvordan man gør hen ad vejen, fordi man ikke har gjort det samme før (Fogh Jensen, 2009). Et projekt kan være en 'kickstarter', som gør det muligt at få etableret og institutionaliseret en bestemt praksis, fordi man i en periode har særligt gunstige vilkår for at gøre det. Når projektet først er 'bygget', kræver det blot 'vedligeholdelse'. Sådan er det også med Skolesport, hvor projektstøtten gør det muligt at igangsætte tiltaget med henblik på, at parterne efter projektperioden selv finder de nødvendige ressourcer til at forankre projektet. I det følgende sættes der fokus på tre ledelsesmæssige og strategiske faktorer – dokumentation, synlighed og perspektiver – der fortæller noget om de overvejelser, som de involverede aktører gør sig i relation til Skolesport.

4.4.1 Dokumentation

Først og fremmest er der en generel opfattelse af, at projektorganiseringen gør det afgørende at dokumentere, at Skolesport virker efter hensigten og gør en forskel. Afsnit 4.2.5 viste, at den lokale evaluering af Skolesport oftest ikke er formaliseret, og det kan være et problem, når mange af de interviewede samtidig peger på, at netop dokumentation er afgørende for, at såvel politikere som skoleledelser ønsker at bevilge de nødvendige midler til at forankre projektet:

Vi skal på en eller anden måde kunne dokumentere – og det behøver ikke at være med tal men fx med nogle historier ude fra skolerne – at vi her får fat i en gruppe af børn, som normalt ikke er aktive, og at man faktisk med Skolesport kan få dem aktiveret. (Tovholder, Odense)

Når nu det her projekt slutter – og det er altid det, der er humlen i sådan nogle projekter, der er støttet ude fra: hvad sker der så? – altså jeg vil meget gerne via det her være med til at påvirke kommunen til, at de kan se, at det er sådan en succes rundt på de 10 skoler, så det er vi nødt til at have på alle skoler, ligesom vi er nødt til at have 'legepatruljer' på alle skoler, fordi der er så stor effekt af det. Og det er en af de ting, som vi kan være med til at påvirke ved at komme med nogle gode resultater og nogle gode argumenter for, at det her det virker, det skal vi have noget mere af. (Ildsjæl, Odense)

De (skoleledelsen (red.)) skal kunne se, at det er noget, som mange børn går til. (Ildsjæl, Skive)

Set i lyset af at dokumentation af effekten ved Skolesport spiller en afgørende rolle for projektets forankringsmuligheder, er det påfaldende, at den lokale dokumentationsindsats ikke er større, end tilfældet synes at være. En del af forklaringen er sandsynligvis, at de involverede aktører oplever, at ressourcerne er begrænsede, og at de derfor hellere vil bruge ressourcerne på den praktiske kerneydelse end på at dokumentere effekten. Men forklaringen kan også være, at der er usikkerhed omkring hvilke parametre, man bør evaluere på: er det fx antallet af aktive Skolesportsbørn, andelen af børn som bliver foreningsaktive i forlængelse af Skolesport, de idrætsusikre børns voksende bevægelsesglæde eller noget helt fjerde, som er det mest væsentlige. En mulig opgave for den kommunale tovholder kunne i forlængelse heraf være at systematisere den lokale evaluering og ansprende til, at dokumentationsindsatsen prioriteres. Samtidig er det dog vigtigt, at dokumentationsopgaven ikke bliver så omfattende, at det tager lysten fra de involverede eller fjerner fokus fra det praktiske.

4.4.2 Synlighed

Et andet strategisk element vedfører skolernes mulighed for at profilere sig gennem Skolesport:

Det er også noget reklame, kan man sige. (Ildsjæl, Odense)

I sundhedsudvalget (på skolen (red.)) besluttede vi her for et par år siden, at vi gerne ville skærpe vores profil – vores bevægelsesprofil – generelt. Så vi har afsøgt nogle muligheder for at få profileret X (red.) Skole i forhold til det bevægelsesmæssige, og nu er vi med i Skolesport, og vi er også med i Sund Skole nettet, og vi er også med i nogle løbende konkurrencer, som Dansk Skoleidræt og Dansk Firmaidræt har også en lang række tiltag, hvor vi ind imellem er med. Så det er sådan en profilering af skolen på det rent bevægelsesmæssige. (Ildsjæl, Odense)

Tilsvarende ønsker de lokale foreninger også at skabe synlighed omkring foreningens arbejde i lokalområdet ved at involvere sig i Skolesport⁸. På den måde håber man nemlig at kunne få flere medlemmer på længere sigt⁹:

Det handler jo om, at man som forening har lyst til at få nogle nye medlemmer. Det er jo i bund og grund det, der er basis. (Foreningsansvarlig, Ringsted)

Det er sgu nemt nok at sige, for det giver potentielle kunder i butikken overordnet set, ik' også. (Foreningsansvarlig, Skive)

Men udsigten til flere medlemmer er ikke den eneste årsag til, at foreningerne involverer sig i Skolesport. Muligheden for at gøre sig positivt bemærket over for de lokale politikere er også et strategisk hensyn, som i flere tilfælde begrundes foreningernes engagement:

Det er da også en slags motivation – ikke så meget for den enkelte instruktør, men for klubben – at vi bliver lidt mere kendt, () og kultur- og fritidsudvalget og politikerne de nikker og siger 'det er da rigtig godt, det de laver i X-klubben (red.), og de gør nogle gode ting osv.'. Det har vi jo et eller andet sted også et ønske om. Vi vil jo gerne have et godt samarbejde med politikerne, som skal bevilge nogle penge en gang i mellem. (Foreningsansvarlig, Ringsted)

Kommunen har altid behandlet os godt (), og jeg synes på den måde, at vi er med til at betale lidt tilbage. Og så er det vigtigt for mig – det lægger jeg ikke skjul på – de politikere vi har, de skifter jo en gang i mellem, at X (red.) i Skive, de er i hvert fald villige til at gøre en indsats, når vi spørger dem. Hvis vi ikke var det, så var det ikke sikkert, vi havde så nemt ved at få nogle ting igennem – fx det her center – for der er jo nogle politikere, der skal sige 'ja' til det. (Foreningsansvarlig, Skive)

Flere foreningsansvarlige fortæller endvidere, at deres forening tilstræber at være et aktivt og synligt omdrejningspunkt i lokalområdet, som yder en social indsats, og det vil de gerne vise mest muligt over for det politiske niveau bl.a. af hensyn til fremtidige bevilningsmuligheder. Det ser vi nærmere på i næste underafsnit.

Ildsjælene gør generelt en fin indsats for at synliggøre Skolesport internt på skolen ved at hænge plakater op, sørge for at Skolesport er synligt på skolens hjemmeside/intranet samt ved at informere om projektet i klasserne, på lærermøder og forældremøder mv.:

8 Dette gælder primært i byområder.

9 Dette gælder primært foreninger, som repræsenterer mindre udbredte idrætsgrene som fx taekwondo eller roning.

Vi hang plakater op, og jeg har været med til skolebestyrelsesmøde, og jeg er nede i klasserne og fortælle om det, så lærere og pædagoger ved det også godt, forældre ved det godt og sådan, ik. Men vi gør ikke nok reklame for det, kunne man sige. (Ildsjæl, Odense)

Der har vi jo simpelthen gået rundt i alle klasserne på mellemtrinnet og reklameret for det, og haft et forældremøde, hvor vi har haft en ude og fortælle om det (), simpelthen fortælle om, hvad det er for en målgruppe, vi gerne vil have til at dyrke det og også, hvad man egentlig kan få ud af det (), og plakater på skolen også, der reklamerer for, hvornår det er. (Ildsjæl, Skive)

Denne indsats er vigtig i forhold til rekrutteringen af målgruppen og for at skaffe intern opbakning fra kolleger og ledelse. Der er dog store lokale forskelle på hvor meget, der bliver gjort for at synliggøre projektet internt. Derfor er det vigtigt, at man allerede i planlægningsfasen aftaler, hvordan man vil synliggøre Skolesport, og hvis ansvar det er, at det bliver gjort. En sådan tydeliggørelse af ansvarsfordelingen kan med fordel også involvere en plan for, hvordan Skolesport kan synliggøres udadtil, og hvem der har ansvaret for at gøre det. Det er nemlig ikke blot vigtigt, at Skolesport er synligt internt på skolen. Skal projektets forankringsmuligheder være bedst mulige, må Skolesport også være synligt for de kommunale politikere:

Det (synlighed (red.)) er en forudsætning for, at man kan få midler til at fortsætte, tror jeg. Men det betyder ikke automatisk, vi så får lov at fortsætte, at vi får synliggjort. (Tovholder, Odense)

Hvis man skal prøve at sikre, at der er penge til det efterfølgende, og at politikerne de synes, at det er noget, man skal fortsætte (), er det vigtigt – ikke at få det brandet – men at få det ud. (Tovholder, Ringsted)

Det kan imidlertid være vanskeligt at få den nødvendige politiske opmærksomhed omkring et projekt af Skolesports omfang og karakter:

Vi vil også afrapportere for vores børne- og ungeudvalg og fortælle om de erfaringer, vi har med det. Men der skal vi være ærlige og erkende, at hvis vi gør det på et udvalgs-møde altså, det er ikke noget, der fylder ret meget altså, det er noget, de får med hjem til orientering, og nogle vil læse det, og nogle vil ikke læse det. Altså, det er ikke det, der fylder allermest på deres møder lige for tiden. (Tovholder, Odense)

I kontakten med politikere kan det i forlængelse af ovenstående sandsynligvis være fordelagtigt at fokusere på, hvordan Skolesport bidrager til at give kommunen en sundhedsprofil:

Det er helt klart, at man skal slå på det der med sundhedsprofil, ik'. () Jeg tænker, hvad man sådan som kommune kunne profilere sig på, at det er en Skolesportskommune, og vi tager specielle hensyn til de her børn, tager dem inden for og giver dem lyst til at bevæge sig. Det, mener jeg, man skal profilere ganske simpelt. (Tovholder, Skive)

Det skal understreges, at der synes at være enighed om, at det primært er tovholderens opgave at synliggøre projektet i de lokale medier og overfor politikerne, men at det er op til ildsjælene at formidle de gode historier til tovholderen:

Det vil jo være ude på skolerne, at der vil være en opgave i forhold til at gøre nogle af de praktiske ting om at fortælle om de erfaringer, de har. Men det vil nok være min opgave at sætte det på dagsordenen () og også lave noget presse, når vi har en stor begivenhed. (Tovholder, Odense)

Denne ansvarsfordeling er væsentlig bl.a. fordi ildsjælene ikke oplever at have hverken ressourcer til eller interesse for at synliggøre projektet udadtil:

Her på skolen er det sådan, at det er mig, der er ildsjæl, og jeg har selvfølgelig ledelsens opbakning til det, og det er stort set mig, der kører det hele, ik'. Og jeg har simpelthen bare ikke overskud eller jeg kan sige, at det ikke interesserer mig så meget at få det på hjemmesiden eller det, vel. Min interesse det er mere at være der sammen med børnene og lave nogle aktiviteter med dem. (Ildsjæl, Odense)

Man skal bare vide, hvis man vil have nogle ud (de lokale medier (red.)), så kræver det en masse tid, der går fra børnene, fordi du skal skrive en pressemeddelelse, og den skal denuntenfløjteme være god for, at de overhovedet gider at kigge på den. (Ildsjæl, Odense)

Samlet set udgør synlighed altså et strategisk element for foreninger og skoler, men samtidig er projektets synlighed også afgørende for dets forankringsmuligheder. Det er imidlertid afgørende, at opgaven med at synliggøre Skolesport ikke fjerner ildsjælenes og de foreningsansvarliges fokus fra kerneydelsen, og at den ikke tager lysten fra de involverede. En tydeligere ansvarsfordeling og en form for systematisering af både dokumentations- og synlighedsindsatsen synes derfor hensigtsmæssigt. De lokale forhold må afgøre, hvordan dette konkret etableres.

4.4.3 Perspektiver

Skolerne betragter som omtalt Skolesport som en mulighed for at skabe positiv opmærksomhed omkring Skolen. Men skolerne ser først og fremmest Skolesport som en mulighed for at give de idrætsusikre børn en positiv oplevelse med idræt og bevægelse. Samtidig ser ildsjælene et potentiale i, at Skolesport kan styrke samarbejdsfladerne internt mellem skole og SFO og eksternt mellem skole/SFO og det lokale foreningsliv. Tre aspekter er således centrale for skolernes deltagelse i Skolesport: trivsel, samarbejde og profilering.

I kommunerne betragtes Skolesport ligeledes som en mulighed for at skabe en sundhedsprofil. Men først og fremmest lægger man fra kommunernes side vægt på, at Skolesport kan bruges til at øge idrætsdeltagelsen blandt børn og unge og samtidig give et løft til nogle af de socialt udsatte børn:

Vi håber helt sikkert at få givet nogle af de her idrætsinaktive børn en oplevelse af, at de godt kan, og at de magter det, og at de får nogle oplevelser med foreningslivet, der gør, at de på et eller andet tidspunkt – gerne nu, men måske også senere – får en lyst til og en viden om, hvor man kan gå hen, og hvem man kan gå til, sådan at de kommer ind i foreningslivet. () Jeg ser også Skolesport som en mulighed for, at de børn, som måske ikke er så særligt godt stillede i forhold til at gebærde sig i en social gruppe og motorisk er dårligt stillede, de kan blive løftet af Skolesport. (Tovholder, Ringsted)

I foreningerne har man som omtalt en oplevelse af, at det er vigtigt at gøre en synlig indsats i lokalområdet, hvis man ønsker at få bevilget projektmidler i andre sammenhænge. Flere foreningsansvarlige giver således udtryk for, at man som forening skeler til velviljen hos de lokale politikere, når man involverer sig i et projekt som Skolesport:

Skal vi have penge ud af kommunen af den ene eller den anden art, så er det politikerne, vi skal have fat i – det ved vi udmærket godt. Og vi ved udmærket godt, at skal vi have penge af dem, så skal vi ud og slå på de projekter, som står højt i kommunen, og der er Skolesport altså et af dem, ik. (Foreningsansvarlig, Ringsted)

Det er sådan et led i vores strategi om at være et aktivt omdrejningspunkt i lokalområdet. () Altså, vi har en klar strategi om, at vi vil gerne fremstå som lokalområdets forening og en aktiv forening, der involverer sig i de lokale aktiviteter. (Foreningsansvarlig, Odense)

Bredt betragtet udspringer sådanne overvejelser af projektkulturen inden for idrætspolitikken, som får foreningerne til at orientere sig strategisk efter kommunens politik med henblik på at få del i projektmidler. Vil man have foreningerne til at spille en større rolle i Skolesport, må man være opmærksom på, at de anlægger sådanne strategiske perspektiver og forsøge at gøre det synligt, at et partnerskab omkring Skolesport er til gavn for alle involverede parter – også foreningerne.

Endelig skal det nævnes, at foreningerne også ser væsentlige perspektiver i den skolesportsrelaterede uddannelse af JIL, som man håber at få gavn af:

Det er meget vigtigt for os hele tiden at finde nogle unge mennesker, som har lyst til at hjælpe med at være instruktører. (Foreningsansvarlig, Skive)

Hvis man vil uddanne 12 ungdomsledere (JIL (red.)) pr. år i to år, så burde det give et afkast til det lokale foreningsmiljø. Det synes jeg, er indlysende, at vi vil gerne agere serviceorgan over for skolen, men vi vil også gerne have noget tilbage, der sikrer foreningens overlevelse. (Foreningsansvarlig, Odense)

4.5 Opsamling

Analysen viser, at der trods den ensartede grundmodel også er forskelle på, hvordan man organiserer Skolesport i de tre kommuner. Samtidig giver analysen indsigt i, hvordan en række faktorer har betydning for organiseringen af Skolesport med særligt fokus på etableringen, udviklingen og vedligeholdelsen af de partnerskaber mellem skoler/SFOer og lokale idrætsforeninger, som er projektets omdrejningspunkt. Med henblik på at skabe overblik over resultaterne fra analysen samles de væsentligste pointer op i dette afsnit.

Rammerne

Helt overordnet er der forskel på de økonomiske vilkår for Skolesport i de tre evalueringskommuner, og analysen viser, at den valgte finansieringsmodel kan få stor betydning for forståelsen af, hvordan finansieringsmodellen bør se ud, når Skolesport skal forankres. Derfor kan det være en god idé allerede i begyndelsen at overveje de langsigtede finansieringsmuligheder. Tilsvarende er det vigtigt, at man allerede i planlægningsfasen overvejer muligheden for at involvere JIL i undervisningen, da foreningssamarbejdet ellers kan have tendens til at sætte JIL i baggrunden. Den mest almindelige model for organiseringen af JIL-uddannelsen er i øvrigt, at uddannelsen finder sted i ungdomsskoleregion.

Der eksisterer endvidere forskellige partnerskabsmodeller for samarbejdet mellem skole/SFO og de lokale foreninger, og de respektive modeller har hver deres fordele og ulemper, hvorfor den valgte model må afhænge, hvad hovedformålet med partnerskabet er, og hvad de lokale forhold tillader. Generelt er foreningssamarbejdet bedst egnet til at udvide børnenes idrætshorisont på byskolerne, hvor der er mange foreninger i kort afstand, mens foreningssamarbejdet på landskolerne giver gode muligheder for at udnytte fx lokale faciliteter optimalt, fordi der ofte er tætte personlige relationer mellem skolen og foreningen. Byskolerne har da også bredt betragtet et mere differentieret foreningssamarbejde end landskolerne, som til gengæld har større gavn af den lokale forenings faciliteter og udstyr.

Endelig viser analysen på dette punkt, at selvom tovholder og styregruppe organiseres forskelligt i de tre kommuner, så er der den iøjnefaldende lighed, at foreningerne ikke er repræsenteret på dette niveau i nogen af kommunerne.

Interaktion

Det synes at være et grundvilkår ved partnerskaberne omkring Skolesport, at interaktionen som oftest er bundet op på ganske få engagerede personer. Det har sine fordele, men samtidig gør det partnerskaberne sårbare. Derfor kan man overveje, om det er muligt at involvere mere end én ildsjæl og én foreningsansvarlig, ligesom øget brug af skriftlig kommunikation kan reducere personafhængigheden ved at gøre det lettere for nye per-

soner at indtræde i projektet. Graden af skriftlighed bør imidlertid afvejes i forhold til ressourceforbruget ved at skrive tingene ned – også for at det ikke skal blive en byrde for de involverede.

I det hele taget er det vigtigt at have kendskab til, hvad der motiverer ildsjæle og foreningsansvarlige til at involvere sig i Skolesport for at kunne tiltrække og fastholde kvalificerede og engagerede nøgleaktører. Kurser og fællesarrangementer kan have en motiverende effekt, ligesom muligheden for faglig sparring med ligesindede betragtes som en fordel ved Skolesport. Men det er også vigtigt, at de involverede oplever, at deres indsats anerkendes fx i kraft af opmærksomhed og positive tilkendegivelser fra kolleger, ledelse og tovholder. Enkelte foreningsansvarlige giver udtryk for, at der til tider er ringe forståelse af foreningernes begrænsede ressourcer i forhold til at yde en frivillig indsats uden for foreningen, og det må i den forbindelse anbefales, at man også husker at anerkende de foreningsansvarliges frivillige indsats.

Endelig viser analysen, at der er stor forskel på, hvor god man er til at udnytte lokale ressourcer og kompetencer. En vis formalisering og skriftlighed kan i den forbindelse optimere den lokale ressourceudnyttelse, fx ved at der udarbejdes lister over de foreninger, som ønsker at være med i Skolesport eller over udstyr og faciliteter, som man med det rette forarbejde kan få adgang til at benytte i Skolesportsregi.

Kvalitet

En række kvalitative aspekter har endvidere betydning for, hvordan samarbejdet omkring Skolesport fungerer. For det første er det vigtigt, at det er synligt for alle involverede parter, hvad de hver især kan få ud af at samarbejde med hinanden. Ikke alle steder har man tilsyneladende blik for, at foreningerne er andet og mere end blot 'billig arbejdskraft' for skolerne i forbindelse med Skolesport, og at begge parter faktisk kan have gavn af hinandens særlige ressourcer og kompetencer.

For det andet tyder interviewene på, at Skolesport styrker relationen mellem skolerne/SFOerne og de lokale foreninger, selvom det er vanskeligt at afgøre i hvor høj grad den gode relation skyldes Skolesport. Der er dog overvejende enighed om, at Skolesport har potentialet til at forbedre samarbejdet både internt mellem skole og SFO og eksternt mellem skole/SFO og det lokale foreningsliv.

Endelig peger flere ildsjæle på, at kontinuitet er væsentligt for Skolesport, hvorfor det er en fordel at involvere mere end én ildsjæl i hvert Skolesportsprojekt. Desuden er der en praktisk barriere i, at børnene skal tilmelde sig visse foreningsrelaterede arrangementer i forbindelse med Skolesport i stedet for som udgangspunkt at være tilmeldt hele Skolesportsforløbet. Dette kan gå ud over kontinuiteten og i visse tilfælde vanskeliggøre foreningssamarbejdet.

Ledelse og strategi

Flere informanter peger på, at dokumentation af effekten er afgørende for politikeres og skoleledelsers vilje til at prioritere en forankring af Skolesport. Omvendt er ildsjælene generelt ikke indstillede på at bruge særlig meget tid på evaluering og dokumentation. En

mulighed er derfor, at den kommunale tovholder systematiserer den lokale evaluering- og dokumentationsindsats på en måde, som minimerer ildsjælenes tidsforbrug hertil.

Muligheden for profilering og positiv opmærksomhed udgør et andet strategisk element, som også har betydning for projektets forankringsmuligheder. Der er i den forbindelse bred enighed om, at det er ildsjælenes opgave at synliggøre projektet internt samt at formidle de gode Skolesportshistorier til tovholderne, hvis ansvar det omvendt er at synliggøre Skolesport i lokalområdet samt gøre politikere og centrale embedsfolk opmærksomme på projektets effekt. Store lokale forskelle tyder imidlertid på, at det er vigtigt allerede i planlægningsfasen at afklare, hvordan projektet bliver synligt, og hvis ansvar det i den forbindelse er at gøre hvad.

Analysen peger altså på, at de involverede parter gør sig strategiske overvejelser i forhold til Skolesports evne til at generere positiv opmærksomhed omkring deres organisationen. Derudover ser skolerne, kommunerne og foreningerne hver især forskellige perspektiver med deres engagement i Skolesport. Skolerne betragter Skolesport som en mulighed for at skabe trivsel blandt udsatte børn og som en måde at etablere nye interne og eksterne samarbejdsflader. Kommunerne ser projektet som en måde at øge idrætsdeltagelsen, men også som en mulighed for at få en sundhedsprofil. Endelig ser foreningerne et potentiale i JIL, men lægger samtidig vægt på muligheden at gøre sig positivt bemærkede med henblik på at få del i fremtidige projektmidler.

En sådan viden om de involveredes strategiske overvejelser kan i etableringsfasen bruges til at få skoler og foreninger til at involvere sig i projektet, men hvorvidt de strategiske argumenter også kan anvendes i forankringsfasen afhænger sandsynligvis af, om de involverede parter i praksis oplever, at Skolesport gør en forskel.

5. Implementering, udvikling og forankring

Formålet med denne del af analysen er at belyse, hvordan de involverede aktører forholder sig til de opmærksomhedspunkter, som ifølge midtvejsrapporten er afgørende for organiseringen af Skolesport. Hvert afsnit indledes af opmærksomhedspunktet fra midtvejsrapporten, og punkterne strukturerer således kapitlet, som sætter fokus på de involverede aktørers *forståelse, vilje og evner* i forhold til hvert enkelt punkt.¹⁰ Resultaterne fra den afsluttende spørgeskemaundersøgelse er indsat under de afsnit, hvor de tematisk passer bedst. Der er i tillæg til opmærksomhedspunkterne fra midtvejsrapporten indsat et tema, som specifikt belyser partnerskabsadfærden i Skolesport. Dermed giver analysen indsigt i, hvor de centrale udfordringer ligger i forhold til implementeringen, udviklingen og forankringen af Skolesport.

5.1 Afklaring

I forbindelse med foreningssamarbejdet er det afgørende, at begge parter er bevidste om, hvad de ønsker at få ud af partnerskabet, samt hvad de hver især vil bidrage med. Man kan med fordel stille spørgsmål som: eksisterer der mange eller få foreninger i lokalområdet? Hvad er det primære formål med partnerskabet? Og hvordan involveres JIL i undervisningen – også når en forening deltager i Skolesport? (Bergmann, 2011)

På skolerne forstår man Skolesport fra skolesystemets perspektiv, hvilket betyder, at ildsjælene i afklaringsfasen fokuserer på helt konkrete interne faktorer såsom at få ledelsens opbakning til projektet og længere fremme i forløbet på at få informeret elever og forældre om Skolesport. Ildsjælene stiller derfor spørgsmål som: 'hvordan får vi afsat de nødvendige lærertimer?' og 'hvordan får vi engageret målgruppen?'. Ledelsesrepræsentanterne anlægger i højere grad et strategisk perspektiv på Skolesport og ser det som en mulighed for at styrke skolens profil og samtidig få del i økonomiske tilskud:

Det (Skolesport (red.)) går ud af den retning, vi gerne vil. Så egentlig så kobler vi os på, når vi kan koble os på med de forskellige ting. Og hvis der er penge at hente, ja, så er vi helt klart med. (Ledelsesrepræsentant, Odense)

¹⁰ *Forståelsen, viljen og evnerne* er tre sider af samme sag, og at de tre faktorer indgår i et vekselvirkningsforhold og indvirker på hinanden, hvorfor de vanskeligt lader sig adskille analytisk. Derfor undersøges faktorerne samlet i dette kapitel.

Generelt er afklaringsfasen dog ikke noget, som fylder særlig meget på skolerne:

Der skete det, at ildsjælen (red.) kom og sagde: 'Nu kan vi komme med i Skolesport. Skal vi søge at være med der?' 'Ja, selvfølgelig skal vi det', sagde jeg. Og det var ikke noget, vi brugte meget tid på at diskutere. (Ledelsesrepræsentant, Odense)

Det er således kendetegnende, at foreningssamarbejdet ikke står øverst på listen over ting, man på skolerne finder det vigtigt at få afklaret. Her kan tovholderen spille en vigtig rolle, fordi interviewene peger på, at tovholderne tænker mere på tværs - også i den afklarende fase:

Det aller, aller vigtigste, det er at have de rigtige folk på plads internt i kommunen, inden man starter noget op. (). Det, det så handler om generelt, er det netværk, som skal til for at få det her til at køre; det er jo skolerne, forvaltningen, idrætsforeningerne, få styr på de ting. (Tovholder, Skive)

Tovholderne er altså ofte mere opmærksomme på, at Skolesport involverer en række aktører, og at de lokale idrætsforeninger spiller en central rolle, hvorfor det er vigtigt at få dem involveret tidligt. Dette er særligt vigtigt, fordi foreningerne ofte ikke skelner mellem Skolesport og foreningens øvrige skolerelaterede engagement og derfor ikke nødvendigvis selv er opmærksomme på at få afklaret, hvad som er det særlige ved Skolesport. Også i foreningerne er man nemlig primært fokuseret på at få afklaret det logistiske – fx om det er muligt at stille med instruktører i det pågældende tidsrum - når man engagerer sig i Skolesport.

Generelt er det altså iøjnefaldende, at fokus i både skoler og foreninger er på at få afklaret, hvad Skolesport kræver internt i egen organisation på relativt kort sigt. Ildsjælene betragter det som relativt ressourcekrævende at få etableret et foreningssamarbejde, hvorfor man ofte vælger en ad hoc løsning frem for at få samarbejdsrelationerne afklaret fra starten. De mere kvalitative aspekter af partnerskabet – fx at få JIL integreret i undervisningen, når en forening er involveret – træder således ofte i baggrunden i afklaringsfasen til fordel for logistiske overvejelser.

Yderligere skal det nævnes, at én tovholder påtaler, at projektejerne bør afklare alt, hvad angår formelle og juridiske problematikker, inden et initiativ som Skolesport iværksættes. Konkret omtaler vedkommende en problematik vedrørende aflønning af mindreårige JIL.

I den kvantitative del af evalueringen er spørgsmålet om afklaring specifikt blevet belyst i forhold til den indledende afklaring af målene med Skolesport. Tabel 1 viser, at halvdelen af respondenterne er tilfredse/meget tilfredse med den indledende afklaring. Fire procent svarer, at der ikke har fundet en sådan proces sted, og yderligere knap 20 procent svarer 'ved ikke'. Trods en betydelig usikkerhed ved talmaterialet viser en nærmere analyse, at det primært er foreningerne, der svarer 'ved ikke' eller 'har ikke fundet sted'. Det kunne tyde på, at den indledende afklaringsproces ikke i lige så stor grad har involveret

de pågældende foreninger, eller at respondenterne ikke har kendskab til sådanne møder og processer.

Tabel 1. Angiv hvor tilfreds du er i forhold til den indledende afklaring af målene med Skolesport

	Respondenter	Procent
Har ikke fundet sted	6	4,1%
Tilfreds/meget tilfreds	74	50,3%
Hverken tilfreds eller utilfreds	34	23,1%
Utilfreds/meget utilfreds	6	4,1%
Ved ikke	27	18,4%
I alt	147	100,0%

5.2 Ligeværdighed i partnerskaberne

Det er vigtigt, at man er i stand til at betragte Skolesport fra alle de involverede parter perspektiv. Der er imidlertid en tendens til, at Skolesport oftest betragtes fra skolernes synsvinkel, hvilket fx kommer til udtryk ved, at der er ildsjælerepræsentanter i styre-/tovholdergrupperne i Skive og Odense, mens foreningsrepræsentanter ikke er involverede i styringen af projektet i nogen af de tre kommuner. Det kan der være gode grunde til, men det vil være hensigtsmæssigt at overveje muligheden for i højere grad at få involveret de lokale foreninger tidligere og tættere på det overordnede styringsniveau. Det er nemlig vigtigt at sætte fokus på, at alle involverede parter kan have gavn af partnerskaberne omkring Skolesport. (Bergmann, 2011)

I foreningerne peger man hovedsageligt på to incitamenter til at involvere sig i Skolesport: 1) muligheden for at få nye medlemmer, og 2) muligheden for at gøre en social indsats i lokalområdet:

Min tanke er da i hvert fald også, at det er nye kunder i butikken, og det skal ikke misforstås, men det er også derfor, at vi gerne vil have dem herud. (Ildsjæl, Skive)

For vores vedkommende har det ikke været et spørgsmål om at få nye medlemmer, for det har vi for mange år siden fravalgt som fokusområde. Vi har mange medlemmer ude ved os, og det vil sige, når vi går ind i de her ting, så er det ikke for at skaffe nye medlemmer, så er det mere for i mere overordnet regi at gøre XXX (red.) til et mere attraktivt sted at vokse op ved at være med til at skabe nogle forbindelser mellem skole og foreningsliv. (Foreningsansvarlig, Odense)

Generelt er der blandt ildsjælene forståelse for, at man med fordel kan fremhæve over for foreningerne, hvad de kan få ud af at involvere sig. Problemet er imidlertid, at det ofte opleves meget ressourcekrævende at etablere forenings samarbejdet, fordi der ikke findes nogle direkte kommunikationskanaler mellem ildsjæle og instruktører med mindre, de kender hinanden i forvejen:

Da vi var nået halvvejs i forløbet her ved juletid, tænkte jeg, at nu gør jeg en indsats for at få fat i de her foreninger. Så jeg gik ind på Skolesports hjemmeside og fandt alt, hvad der var af kontaktpersoner, smider en mail ud til dem: 'Har I et eller andet I kan tilbyde os i de her uger'. Jeg fik nogle svar tilbage om, at 'Vi har ikke nogen lokalafdeling i nærheden af jer, så det kan ikke lade sig gøre', og andre 'Ja, men så skal du prøve at kontakte den og den', og så gjorde jeg det. Så fik jeg svar tilbage om, at det ikke kunne lade sig gøre på de tidspunkter der. Nå, tænkte jeg så. Så til sidst løb min tålmodighed op () og så fik vi ikke rigtig gjort noget ved det. (Ildsjæl, Ringsted)

Jeg må ærligt indrømme, at jeg har nedprioriteret det, fordi det sådan lidt er at gå ind i en dyne eller op ad en bakke – altså det er lidt uoverstigeligt. (Ildsjæl, Ringsted)

En ildsjæl fra Skive, hvor forenings samarbejdet synes at fungere bedre end i de to andre kommuner, fremhæver, hvordan han går uden om de formelle kommunikationskanaler og direkte til de instruktører, som han forestiller sig vil være interesserede i at deltage:

Det er ikke sådan oppe ved formanden i den lokale forening, og så aftaler vi nedad i hierarkiet, og så kommer der to ud, som er udpegede. (). Det er de meget tætte relationer, som gør det. (). Så det er slet ikke oppe i den her mastodont af en foreningsstruktur, den kontakthøjde jeg har. (Ildsjæl, Skive)

Man må imidlertid formode, at det fordrer et stort lokalkendskab at gå direkte til de relevante personer, hvorfor dette kan være vanskeligt at generalisere. Derfor kunne man med fordel facilitere de uformelle kommunikationskanaler ved at oprette kontaktlister over både foreningsansvarlige (til ildsjælene) og ildsjæle (til de foreningsansvarlige). Dette vil også imødekomme de foreningsansvarliges ønske om, at samarbejdet i højere grad struktureres og systematiseres for at gøre det mindre ressourcekrævende:

Der skal være noget system, for ellers så spilder vi tiden for meget. (...). Hvis det bliver for løst, så at man ikke rigtig ved, så er det træls, altså man laver for mange aftaler, der er forgæves og sådan noget der. Så der skal være en ramme omkring det. (Foreningsansvarlig, Skive)

Hvis skolen giver en struktureret ramme, og de vil sørge for kvalitet og for, at det er en bestemt gruppe, der kommer regelmæssigt, så tror jeg, der vil være en vilje fra vores side til at finde ressourcerne til det. (...). Som det har foregået, er vi ikke interesserede

i at fortsætte..., hvis der ikke er en struktur og en politik i det, hvis det bare er for at komme tre gange og passe en gruppe børn. (Foreningsansvarlig, Odense)

I det hele taget er det afgørende for foreningernes vilje til at være involverede, at de oplever, at Skolesport tages seriøst:

Måske har man bare følt sig sådan, jamen, de skulle have et eller andet sted, hvor de kunne gå hen med de der elever, fordi det var en del af projektet, ik' også. Men der kunne være meget mere i det, hvis man ligesom greb det an på en anden måde, og man måske som forening var involveret i det, og var med til at, så kunne man jo byde ind med nogle af de kompetencer, man har som foreningsliv () – alt det her med at planlægge aktiviteterne og strukturere selve den idrætsmæssige del af det. (Foreningsansvarlig, Odense)

Endelig problematiserer flere både ildsjæle og foreningsansvarlige forestillingen om, at Skolesport i sig selv kan bygge bro mellem de idrætsusikre skoleelever og de lokale idrætsforeninger:

Det er ikke nok bare at bygge en bro. Der skal også være en tilkørsel og en frakørsel. (Ildsjæl, Ringsted)

Formålet er egentlig en illusion. (Ildsjæl, Odense)

Det er således afgørende for de involverede parterers vilje til at lægge deres engagement i Skolesport og særligt i partnerskaberne, at de oplever, at der er en god sammenhæng i den kommunale idræts- og sundhedsindsats, da de ellers kan have en oplevelse af, at resourceforbruget ikke står mål med udbyttet.

Samlet set viser analysen, at der, trods forståelsen for de gensidige fordele som et skolesportspartnerskab kan føre med sig, ikke altid er den nødvendige vilje til at etablere partnerskabet, fordi det opleves temmelig ressourcekrævende. Dette peger i retning af dels, at man i højere grad bør fokusere på at gøre det lettere at etablere partnerskabet, fx ved skabe lettilgængelige kommunikationsveje mellem ildsjæle og instruktører og dels, at man fokuserer på de langsigtede gevinster ved at etablere et godt og tæt samarbejde mellem skolerne og det lokale foreningsliv.

5.3 Personafhængighed

Udfordringen ligger her i at kunne motivere og tiltrække ressourcestærke ildsjæle og andre nøglepersoner men samtidig undgå, at de personer, som er drivkraften i Skolesport, også bliver dem, der trækker tæppet væk under projektet, hvis de af den ene eller den anden årsag forsvinder. Det fordrer kendskab til og forståelse for, hvad der almindeligvis motiverer de centrale aktører, men det fordrer også, at der

er fokus på at anerkende de involveredes indsats. Desuden bør man overveje muligheden for at skriftliggøre væsentlige aftaler og procedurer, som gør det muligt for andre at overtage en nøglepersons opgaver. (Bergmann, 2011)

Der er blandt de involverede aktører en generel forståelse af, at det kræver et særligt engagement at være ildsjæl, hvilket også afspejler sig i projektejernes brug af betegnelsen 'ildsjæl'. Men de foreningsansvarlige betragter også sig selv som ildsjæle med et engagement, som er mindst lige så stort som lærer-/pædagog-ildsjælens, og de forventer derfor også at blive mødt med en frivillighedsattitude, når de lader sig involvere:

Kommunen og skolen arbejder efter løntid, og alt er planlagt, men hvis der skal være nogle ekstra aktiviteter, skal det være frivilligt – selv idrætslærere gider ikke, de har ikke tid, de har deres familie. (). Så hvis der er nogle skoler, hvor der er nogle idrætslærere, der vil engagere sig uden løntimer og efter skoletid fx en dag om ugen fra kl. 14-15.30, så er der en mulighed. (Foreningsansvarlig, Odense)

Det er jo de her to logikker. Den ene kommer af frivillighed, og de andre de får timer for det. (Tovholder, Odense)

Mødet mellem en frivillighedslogik og en lønmodtagerlogik synes dog overordnet set ikke at være så problematisk, som ovenstående citater kunne tyde på, og der er generelt stor forståelse blandt ildsjælene for, at de foreningsansvarlige også brænder for det, de laver:

Hvis man er sikker på, at den kontakt, man har i foreningen, også er der om fem år, så er jeg sikker på, at så kan man også få det til at køre, for de er ligeså meget ildsjæle, som vi er i Skolesport. (Ildsjæl, Ringsted)

Citaterne understreger imidlertid væsentligheden af, at ildsjælen mødes med tilstrækkelig vilje og ressourcer i sin egen organisation til at opretholde sit engagement, fordi ildsjælens engagement i sig selv indgår som en vigtig faktor for foreningssamarbejdet. Et eksempel på et konkret tiltag for at tiltrække, fastholde og motivere ildsjæle er, at man i Skive har valgt at kombinere den kommunale forankring af Skolesport med en form for uddannelse af ildsjælene:

Vi kører også uddannelse af vores ildsjæle. Det kan vi se, at der er en effekt i, fordi det der med bare at holde møde fire gange om året, det er trods alt perifært i forhold til deres primære arbejde, ik', så det er der ikke så stor interesse i. Men kan vi så lokke med, at der sker noget spændende, som de kan bruge på deres skole efterfølgende i idrætsundervisningen, så har vi et mere stabilt fremmøde. (). Vi er hele tiden oppe imod, at vi skal sørge for at gøre det her interessant. (Tovholder, Skive)

Endelig viser undersøgelsen på dette punkt, at foreningssamarbejdet i høj grad er baseret på personlige relationer. Men da et vedvarende foreningssamarbejde i sig selv kan understøtte de personlige relationer mellem ildsjæle og foreningsansvarlige, ligger udfordringen i få etableret de strukturer (fx lister over hhv. ildsjæle og foreningspersoner, faste aftaler om samarbejde mv.), som gør det nemt at iværksætte og vedligeholde et partnerskab.

5.4 Udnyttelsen af lokale ressourcer

Udnyttelsen af lokale ressourcer gælder både internt på skolen/i SFOen og eksternt i forhold til lokale foreninger og faciliteter. Internt kan der fokuseres på at involvere ressourcepersoner fra lærerkollegiet eller forældregruppen, og eksternt er det vigtigt at prioritere de nødvendige ressourcer til at etablere et samarbejde med de lokale foreninger. I hvert fald to konkrete tiltag har vist sig frugtbare i forhold at optimere udnyttelsen af de lokale ressourcer: 1) udarbejdelse af en liste over hvilke foreninger, der ønsker at være involveret i Skolesport, hvad de kan bidrage med og i hvilket omfang, samt hvordan de kan kontaktes, og 2) oprettelse af en fælles kommunal materialebank med specialudstyr, som kan lånes af de lokale Skolesportsskoler/SFOer. For begge tiltag gælder det, at tovholderen/tovholdergruppen er den naturlige initiativtager og organisator. (Bergmann, 2011)

De involveredes forståelse af, hvordan de lokale ressourcer kan udnyttes bedst muligt kredser i forankringsfasen primært om tre faktorer: 1) sammenhæng i den kommunale indsats, 2) samarbejdet mellem skole og SFO og 3) anvendelse af uddannede JIL i de lokale foreninger.

Først og fremmest peger særligt ildsjælene som omtalt på, at det er afgørende, at Skolesport tænkes i sammenhæng med andre kommunale bevægelsestiltag, således at der bliver tale om en sammenhængende kommunal indsats. Der er således blandt ildsjælene en opfattelse af, at Skolesport ikke kan stå alene. Hvorvidt viljen og evnerne til at skabe sammenhæng i indsatsen eksisterer på det politisk/administrative niveau, er imidlertid uden for denne evalueringens fokusområde at undersøge.

For det andet ser man flere steder et potentiale i at involvere SFOerne i højere grad for derved at udnytte de personalemæssige ressourcer bedst muligt i forankringsfasen:

Det at SFOerne skal spille en større rolle (red.) har vi også snakket om, fordi det ligger jo i deres arbejdstid, altså de ville jo ikke på den måde koste nogle ekstra timer. (). Men jeg tror, at det skal være et samarbejde for, at det skal fungere. (Ildsjæl, Odense)

Vi ved ikke rigtig, hvordan det skal køre videre herude, men har snakket lidt om, at det måske skal være en pædagog fra vores SFO, så det kommer til at ligge i det regi. (Ledelsesrepræsentant, Skive)

I Ringsted, hvor SFOerne har spillet en central rolle fra begyndelsen, ser man ifølge tovholderen positivt på samarbejdet mellem skole og SFO:

De skoler, som både har SFO og lærere involveret i det, de synes, det er en rigtig god konstellation. (Tovholder, Ringsted)

For det tredje pegede midtvejsrapporten som nævnt på, at oprettelsen af en form for 'foreningsbank' kan optimere udnyttelsen af de lokale ressourcer, ligesom foregående afsnit pegede på, at oprettelsen af en 'ildsjælebank' også kan være et middel i den henseende. Interviewene udtrykker endvidere en generel oplevelse af, at de uddannede JIL rummer et uudnyttet potentiale, som man arbejder på at få udmøntet gennem forskellige tiltag:

Jeg synes, at det er en meget vigtig del, at vi har JIL-uddannelsen. Vi har 40 unge mennesker, som bliver 'før-idrætsledere' – altså nogle af morgendagens idrætsledere. Vi har et kæmpe vækstlag der, og det mener jeg er meget vigtigt, at vi holder fast i det element og får uddannet nogle af de her JIL. (Tovholder, Odense)

Der har vi jo haft en plan, som vi ikke rigtig har nået endnu, fordi i idrætssamvirket har vi jo overvejet, om vi kunne gøre et eller andet for at få linket over til foreningslivet, så de rent faktisk blev præsenteret for alle dem, som er blevet uddannet i foreningslivet. (Ledelsesrepræsentant, Skive)

Alle foreningerne skriger på at få ledere, og her er en potentiel talentmasse til at blive ledere, trænere og instruktører osv. (), så hvordan får vi dem matchet? (Foreningsansvarlig, Skive)

Endelig giver flere ildsjæle udtryk for, at det paradoksalt nok kan være ressourcekrævende at optimere udnyttelsen af de lokale ressourcer, hvilket i visse tilfælde kan afspejle sig i en manglende vilje til at gøre forsøget:

Hver gang vi skal et eller andet sted hen med skolesportsholdet, så skal vi jo have en bus, og så kan vi jo ikke nå det inden for den der time, så skal du have en hel eftermiddag sat af. (Ildsjæl, Skive)

Samlet set er der altså en forståelse af, at der eksisterer nogle muligheder for at optimere udnyttelsen af de lokale ressourcer. Udfordringen ligger imidlertid i at få realiseret dette potentiale, for selvom viljen er der, så kræver det en ekstra indsats at forbedre udnyttelsen af de lokale ressourcer. Dertil kommer, at de nødvendige beslutninger om fx sammenhæng i den kommunale bevægelsesindsats skal træffes af aktører, som ikke nødvendigvis er involverede i Skolesport.

5.5 Evaluering og dokumentation

Analysen peger på, at dokumentation af effekten er en forudsætning for såvel skoleledelsens som de kommunale politikeres velvilje over for Skolesport. Samtidig viser undersøgelsen, at den lokale evaluerings- og dokumentationsindsats ofte er uformel og relativt sparsom. Det er derfor væsentligt, at der etableres en tydelig ansvarsfordeling i forhold til, hvem der dokumenterer hvad og hvordan. I den forbindelse er det oplagt, at tovholderen overvejer muligheden for at systematisere dokumentationsindsatsen på en måde, som ikke overbebyrder de lokale ildsjæle – evt. kan der fra centralt hold udvikles en form for standardiseret dokumentationsværktøj til dette formål. (Bergmann, 2011)

Ildsjælene opfatter generelt Skolesport som et evalueringsfrirum, og selvom der er forståelse for, at evaluering kan være nødvendigt for at få ledelsesmæssig og politisk opbakning, så er der fra ildsjælenes side ikke vilje til at bruge særligt mange ressourcer på det:

Jeg nyder, at der ikke er en evalueringsrunde, hvor vi skal beskrive. Jeg synes, 'beskrive-delen' fjerner meget fokus fra det, vi egentlig synes, der er sjovt at arbejde med og er gode til også. (Ildsjæl, Skive)

Vi ved godt, at der følger noget administration med, og sådan er det bare – det er da ikke det sjoveste, for det er jo at være sammen med ungerne. (Ildsjæl, Odense)

Baggrunden for den manglende lyst til at investere ressourcer i at dokumentere effekten af Skolesport skal måske findes i, at ildsjælene har en oplevelse af, at evaluering alligevel ikke fører til noget:

Jeg tænker ærlig talt ikke på fremtiden, når jeg laver det her dokument. Det gør jeg ikke, så er jeg nede i nuet og bringer alle de her gode oplevelser ned på papiret, for at være helt ærlig. Men jeg kunne da godt lige skifte kasket og tage kikkerten på, og så kunne jeg krølle papiret sammen og smide det i skraldespanden – altså sådan har jeg det. (Ildsjæl, Odense)

Også på ledelsesniveau mangler man tiltro til, at evaluering og dokumentation vil forbedre forankringsmulighederne, men samtidig understreger man, at dokumentation og evaluering er en forudsætning for at bevare forankringsmulighederne:

Altså jeg sidder med rigtig, rigtig mange projekter også i andre sammenhænge, hvor vi kan dokumentere, at der sker noget rigtig godt for børnene, men alligevel så tænker man, jamen det er jo nok ikke noget, vi har råd til. (). Men det er jo også et vilkår i et politisk styret system, altså hvis ikke du dokumenterer, at det har noget effekt, så har du ingen chancer. (Ledelsesrepræsentant, Odense)

Uanset hvor dygtige vi er til at dokumentere effekterne (), så er pengene der ikke.
(Ledelsesrepræsentant, Odense)

I to af de tre evalueringskommuner har man imidlertid styrket den lokale evalueringsindsats inden for det seneste år, og man bevæger sig således i retning af en større grad af skriftlighed i evalueringsindsatsen:

Jeg har bedt alle skolerne om at lave et faktaark, og der skal de fortælle lidt om status på det, den gode historie, noget om JIL-uddannelsen, for så kan jeg gå videre til ledelsen, og jeg kan i princippet også gå videre til politikerne. For det er også meget vigtigt, hvis vi skal have det her båret videre, at vi har en intern evaluering her. (Tovholder, Odense)

Vi laver status med skolerne, altså et skema vi sender ud, hvor de skal skrive tilbage til os. (Tovholder, Skive)

Tovholderne understreger, at evalueringen ikke er tænkt som en kontrol, men snarere som et strategisk redskab til at forbedre de langsigtede forankringsmuligheder, og det har ildsjælene taget positivt imod:

De (ildsjælene (red.)) har faktisk modtaget det godt, fordi jeg har jo argumenteret for, at det var fordi, jeg gerne ville arbejde for år 3. (Tovholder, Odense)

En tovholder nævner, at den lokale evalueringsindsats måske kunne styrkes af et lettilgængeligt standardevalueringsværktøj – evt. i elektronisk form – som kunne sætte fokus på fakta og de gode historier. Om ildsjælene deler denne opfattelse, kan evalueringen imidlertid ikke give svar på.

I forbindelse med anden runde af spørgeskemaundersøgelsen er egen dokumentation og synliggørelse af den lokale indsats blevet undersøgt ved hjælp af spørgsmålet om, hvor tilfredse, de er med deres egen organisations indsats for at udvikle, dokumentere og synliggøre Skolesport lokalt (kommunalt). Som det fremgår af tabel 2 er der størst tilfredshed med egen organisations arbejde på at udvikle Skolesport. Der er størst tvivl og mindst tilfredshed med egen organisations indsats omkring evaluering, dokumentation og synliggørelse. Resultaterne understøtter de kvalitative interviews, der illustrerer, at den mest almindelige forventning blandt ildsjæle og foreningsfrivillige er, at man skal igangsætte aktivitet, mens man helst lader andre foretage skrivebordsarbejdet.

Tabel 2. Tilfredshed med egen organisations indsats for at udvikle, dokumentere og synliggøre Skolesport ((N= 145)

	Udvikle Skolesport (%)	Evaluere og internt dokumentere resultaterne af Skolesport (%)	Synliggøre Skolesport (%)
Har ikke fundet sted	3,4	9	6,9
Tilfreds/meget tilfreds	49,7	33,1	35,2
Hverken tilfreds eller utilfreds	34,7	44,1	40,7
Utilfreds/meget utilfreds	5,4	8,3	11
Ved ikke	6,8	5,5	6,2

Resultaterne fra den kvalitative og den kvantitative analyse tegner et billede af at der er konsensus om, at evaluering og dokumentation er nødvendigt, hvis Skolesport skal have mulighed for at blive et forankret tiltag i kommunen. Viljen til at bruge de nødvendige ressourcer på at evaluere er imidlertid ikke stor på ildsjæleniveau. Tovholderne synes derimod at have et voksende fokus på evaluering, efterhånden som forankringsfasen nærmer sig, og samtidig er der en forståelse for, at evalueringen af hensyn til ildsjælene skal være nem at gå til.

5.6 Synlighed

Det er ikke nok at dokumentere effekten af Skolesport. Projektet og dets effekt skal også være synlig både internt og eksternt, hvis der skal være den ledelsesmæssige og politiske opbakning, som er nødvendig for at forankre projektet. En tydelig ansvarsfordeling er også på dette punkt vigtig, og udgangspunktet kan fx være, at ildsjælen(e) tager sig af at synliggøre Skolesport internt samtidig med, at de sørger for at formidle de positive Skolesportshistorier til tovholderen, som tager sig af kommunikationen til de kommunale politikere, foreninger og lokale medier. Særligt de sidstnævnte kommunikationsopgaver fordrer forståelse for de strategiske ledelsesperspektiver, som gør sig gældende i forbindelse med Skolesport i henholdsvis foreninger, kommuner og på skoler/i SFOer. (Bergmann, 2011)

Der er generelt en forståelse af, at synlighed er vigtigt netop, fordi der er tale om et projekt, som har behov for opmærksomhed for at kunne fortsætte:

Det er jo et projekt, og der er jo en deadline på, og man vil jo gerne have, at det skal fortsætte. Så det er jo faktisk rimeligt vigtigt, at vi prøver på at synliggøre os så meget som overhovedet muligt for, at det bliver nemmere for os at få lov at fortsætte. (Ildsjæl, Ringsted)

Selvom synlighed opleves som et væsentligt strategisk element, der er afgørende for såvel den daglige interesse for Skolesport som for projektets forankringsmuligheder, så bekræft-

ter den afsluttende del af evalueringen, at viljen og ressourcerne til at skabe synlighed oftest ikke findes på ildsjæleniveau:

Jeg synes, der er et lille problem der: altså, jeg er skolelærer, jeg er ikke reklamemand. Jeg skal jo ikke ud og gøre reklame for det, jeg laver. Det må der da være nogle andre, der skal gøre, selvom jeg godt er klar over, at jeg måske kan skubbe det et par procent i forhold til en eller anden form for finansiering, måske. (Ildsjæl, Odense)

Der må jeg nok sige, at der har jeg ligget meget stille. Jeg ville det gerne, men i kraft af alle de arbejdsopgaver, jeg har, så har jeg ikke gjort det. (Ildsjæl, Ringsted)

En mulighed som nævnes af et par informanter kunne være at involvere JIL i den interne synliggørelse af Skolesport. Derudover synes der at være bred enighed om, at synlighedsindsatsen bør fokuseres omkring de større fællesarrangementer/events, som mange steder er en tilbagevendende del af Skolesport:

Det her det viser jo, det er jo en helt konkret event, der viser, at der faktisk er børn i det her, at der faktisk er voksne, som synes, det her er rigtig fint. (.). Det er dokumentation til omverdenen om, at det her det fungerer altså. (Tovholder, Skive)

Endelig er det vigtigt at være opmærksom på, at synlighed ikke blot er vigtigt for den kommunale og skoleledelsesmæssige opbakning til Skolesport, men at synlighed også kan være en afgørende faktor for de lokale foreningers interesse i at involvere sig i projektet:

Det er ikke idéen at skaffe flere medlemmer på kort sigt (red.), men at være mere synlige. (.). For os er det vigtigt, fordi vi er usynlige, så det giver en god reklame, og jo flere der findes, som snakker om sporten (red.) og om os, jo bedre. (Foreningsansvarlig, Odense)

5.7 Kontinuitet

Analysen viser, at kontinuitet bliver betragtet som en afgørende faktor i de lokale Skolesportsprojekter af både ildsjæle og foreningsansvarlige. En række tiltag kan foretages med henblik på at sikre kontinuiteten herunder 1) involvering af mere end én ildsjæl, 2) større brug af skriftlighed og 3) automatisk tilmelding af Skolesportseleverne til særlige Skolesportsbegivenheder og 'arrangementer (fx besøg i lokale foreninger). Sidstnævnte skal ses i lyset af, at løbende tilmelding er besværlig i praksis, hvilket kan problematisere forenings samarbejdet og afbryde Skolesportsforløbet for nogle af børnene. (Bergmann, 2011)

Ildsjælene nævner en række årsager til, at kontinuitet er vigtig. Først og fremmest er der en forståelse af, at Skolesport skal afspejle foreningslivet, så de idrætsusikre børn lærer

foreningslivets spilleregler at kende, og i den forbindelse er fast deltagelse en del af det at lære at indgå i et forpligtende fællesskab:

Tanken er jo også, at hvis du melder dig i en forening, så kan du ikke komme og gå, som det passer dig. Så der skal være lidt den samme rytme. (Ildsjæl, Ringsted)

For det andet er der en opfattelse af, at foreningssamarbejdet såvel som det interne samarbejde mellem skole og SFO er afhængigt af, at der eksisterer nogle faste aftaler. Og endelig mener ildsjælene og skoleledelsesrepræsentanter, at den 'rollemodeleffekt', som er knyttet til JIL, er afhængig af kontinuiteten:

Også i forhold til den effekt () med, at man kigger på dem (JIL (red.)) som rollemodeller – det er så ikke fra uge til uge, men i forhold til kontinuitet gennem årene – altså, hvis vi skal have den effekt ud af det, så kan det ikke nytte noget, at vi kører det et år eller to, og så springer vi tre år over, og så kommer det igen, så mangler vi den der effekt. (). Der er det også vigtigt, at der er kontinuitet i det, at vi ikke siger, at det har vi lige råd til et par år, og så springer vi det over, og så må vi se, om vi kan få råd til det igen. Så () vigtigheden af, at man holder fast i ét koncept nu et stykke tid, er meget, meget vigtigt. (Ledelsesrepræsentant, Odense)

Selvom der altså samlet set er stor forståelse for, at Skolesports succes er afhængig af den kontinuitet, som en vellykket forankring vil kunne give, så er forankringen og dermed kontinuiteten afhængig af, at der kan skaffes de nødvendige ressourcer. Kontinuiteten kan således ikke betragtes isoleret, men må ses i lyset af de andre opmærksomhedspunkter og muligheden for at sikre en langsigtet forankring. For så vidt illustrerer behovet for kontinuitet en af de centrale udfordringer ved projektendelsen inden for breddeidrætsområdet: hvordan sikrer man på samme tid fornyelse og kontinuitet i den kommunale bevægelsesindsats?

5.8 Gensidig udvikling og selvudvikling

Partnerskaberne omkring Skolesport bør ikke blot ses i lyset af de konkrete nytteeffekter, som et samarbejde kaster af sig, men også som en anledning til gensidig udvikling og selvudvikling. I den forbindelse kan der fx sættes fokus på at forbedre kompetenceudvekslingen mellem ildsjæle og foreningsinstruktører. Eksempler på konkrete tiltag kan være, at foreningerne arrangerer instruktørkurser for ildsjælene i kommunen, mens ildsjælene omvendt kan give foreningens instruktører pædagogisk og didaktisk feedback på Skolesportsundervisningen. (Bergmann, 2011)

Flere ildsjæle og ledelsesrepræsentanter fra skoler/SFOer giver udtryk for, at Skolesport rummer elementer, som ikke alle foreninger er opmærksomme på:

Jeg tænker sådan lidt, at lige nu er det os, der kommer med hatten i hånden. Altså, jeg kunne godt tænke mig nogle gange at vende den og sige 'prøv lige at høre her: hvad er det, vi leverer til jer', ik'.'. (Ledelsesrepræsentant, Odense)

Samtidig er der enkelte ildsjæle, som nævner, at de også kan lære noget af foreningerne, hvor man omvendt synes at være lidt mere skeptisk i forhold til at kunne lære noget som instruktør eller som forening ved at være involveret i Skolesport. Derimod er der fra begge sider en oplevelse af, at man i højere grad kan udnytte hinandens forskelligheder ved at samarbejde tættere om udviklingen af de lokale partnerskaber:

Jeg tænker, at man måske skulle () invitere de lokale idrætsforeninger til et samarbejds møde. (Ledelsesrepræsentant, Odense)

Jeg ved, at lærerne mødes en gang i mellem , man kunne jo godt invitere vores instruktører med, og man kunne have sådan en faglig udveksling. (Foreningsansvarlig, Skive)

Det er i den forbindelse interessant, at de involveredes forståelse af, hvad 'gensidig udvikling' vil sige ikke nødvendigvis handler om, at man skal lære det, de andre kan men om, at man med fordel kan kombinere hinandens ressourcer og kompetencer. Dette er en typisk partnerskabsforståelse (jf. afsnit 2.1) af samarbejdsrelationen mellem skole/SFO og foreningsliv, og det afstedkommer fra begge sider en vilje til at indgå i et samarbejde, men på egne præmisser. En strategi kan derfor være, at begge parter involveres så tidligt som muligt, og at man i fællesskab får formuleret nogle fælles målsætninger med en tilpas åbenhed til, at de kan indholdsudfyldes forskelligt fra organisation til organisation.

Derudover er det vigtigt, at man fra alle involverede parter side er opmærksomme på, hvordan man får realiseret det læringspotentiale, som ligger i ethvert projekt, således at man ikke starter forfra hver gang et nyt projekt sættes i søen:

Det er en dårlig måde at arbejde på. Der er noget godt i at starte nogle projekter op, og så er der noget godt i at vælge nogle projekter og sige, det er det her, vi som kommune vil satse på. (). Jeg har set rigtig mange gode projekter starte op, køre et par år og så forsvinde igen. (Ledelsesrepræsentant, Odense)

5.9 Langsigtede finansieringsmuligheder

De økonomiske vilkår i projektperioden smitter af på de involveredes forståelse af, hvordan Skolesport kan og bør finansieres på længere sigt. Derfor er det vigtigt at overveje, om Skolesport skal forankres med kommunale tilskud til skolerne, med fortsatte projektmidler fra forhåndenværende puljer, i SFOerne, ved at skolerne selv finder de nødvendige midler eller på en helt femte måde. Ellers risikerer man at undergrave projektets forankringsmuligheder. (Bergmann, 2011)

I Odense Kommune valgte man (se afsnit 4.1) fra begyndelsen en model med en høj grad af kommunal finansiering. Men samtidig var finansieringen kun på plads for de første to år af projektperioden, og der er stadig tvivl om, hvordan man får finansieret såvel det tredje projektår som forankringen af Skolesport:

Vi står faktisk nu her og ved ikke, om vi har penge til Skolesport i år 3. (.). Så der er ligesom At vi finder finanserne i forvaltningen (red.); en deling; og en egenfinansiering på skolerne (red.). Det er de tre modeller. (Tovholder, Odense)

Helt nøgternt, så vil jeg arbejde virkelig meget for at bevare JIL-uddannelsen, men så skal skolerne selv formå at finde de to timer til ildsjælene om ugen (red.) (Tovholder, Odense)

På skolerne har man en formodning om, at der fremover vil være en vis egenfinansiering, hvilket kan få betydning for skolernes vilje og evne til fortsat at have Skolesport:

Der blev i begyndelsen (red.) sagt fra skolelederne til konsulenten: 'I skal sørge for at finansiere år 3, for ellers så bliver der ikke noget, for vi kan ikke ude på skolerne med de budgetter, vi har'. Så der er jo den risiko nu, at sådan noget dør på trods af, at der blev råbt vagt i gevær ret tidligt. (Ildsjæl, Odense)

Jeg havde ikke sagt ja, hvis der ikke var penge i det. (.). Det er rigtig, rigtig vigtigt med de skolebudgetter, vi har lige nu, at der kommer penge til sådan nogle ting. Og der er heller ikke nogen tvivl om, at hvis man fjerner de penge på sigt, så dør projekterne også. (.). Vi er altså derinde nu, hvor der ikke er noget at hente internt, så hvis der skal laves noget, så skal vi have det udefra. (Ledelsesrepræsentant, Odense)

Hvorvidt man finder en langsigtet finansieringsmodel i Odense Kommune, som alle er tilfredse med, er endnu for tidligt at sige. Men Skolesport Odense viser, at der kan opstå finansieringsudfordringer, hvis den langsigtede finansieringsmodel adskiller sig væsentligt fra finansieringen i projektperioden. Skolesport Odense er desuden et eksempel på, hvordan *forståelsen, viljen* og *evnerne* indgår i et tæt samspil og ikke kan ses isoleret fra hinanden. Skoleledelsesrepræsentanter, ildsjæle og tovholder deler egentlig *forståelsen* af, hvad det er for nogle finansieringsudfordringer, Skolesport står over for. Men *viljen* til at finansiere Skolesport hænger tæt sammen med de begrænsede ressourcemæssige *evner*, som i øjeblikket eksisterer i budgetterne i såvel forvaltningen som på skolerne.

Kernen i denne problematik vedrører *projektet* som organiseringsform. En skoleledelsesrepræsentant udtrykker det således:

Der ligger noget historik i det. Der ligger den historik, at man før i tiden havde penge nok på skolerne. (.). Man har arbejdet sådan før, at man satte nogle projekter i gang, og så kunne skolerne bære dem videre. Det, der desværre ikke er gået op for folk nu, og slet ikke for de konsulenter, som sidder der, det er, at sådan er virkeligheden ikke i

dag. Altså, skolerne budgetter de er så stramme. Vi har haft selvstyre eller har stadigvæk selvstyre på skolerne, og har haft det siden starten af 90'erne, og det vil sige, at skolerne skulle selv klare de her ting. Man fik en pose penge ud, og det har lykkedes at køre projekter på den her måde: at starte dem op, og så lade skolerne overtage dem. Nu er vi så styrede på alle forskellige konti, så der er ligesom ikke rigtig noget at flytte rundt. (Ledelsesrepræsentant, Odense)

Ifølge ledelsesrepræsentanten er det altså problematisk at starte projekter op, hvis ikke den langsigtede forankringsfinansiering er på plads. Og denne holdning deles faktisk af den kommunale tovholder:

Jeg synes projektet her, det er meget flot, men det bærer også præg af, at der har været ekstern finansiering. Man har ikke tænkt i en form, man har tænkt, at det her er et treårigt projekt med masser af penge og creme de la creme i superligaen. Men man har ikke tænkt på, hvad så efter år 3?. (). Der er jo et hav af projekter, men vi kører jo trætte i dem, fordi man ikke kan se et drift-element. (Tovholder, Odense)

I Skive og Ringsted har man fra begyndelsen valgt, at skolerne/SFOerne selv skulle finde midler til at aflønne ildsjælene, så her ændrer finansieringsmodellen sig sandsynligvis ikke nævneværdigt i forankringsfasen. Alligevel er overgangen fra projekt til forankring i driften ikke nødvendigvis uproblematisk:

Vi skal jo til at være kreative for at holde fast i det her, ik'. (). Vi er nødt til at skulle ud at skaffe nogle penge. (Ledelsesrepræsentant, Skive)

Og det er helt sikkert, at hvis det bliver lagt ud til skolerne næste år, at man skal selv finansiere ildsjælene og selv finansiere JIL, så stopper Skolesport, for det er der simpelthen ikke ressourcer til. (Ildsjæl, Skive)

Vi ved ikke rigtig, hvordan det skal køre videre herude, men har snakket lidt om, om det måske skal være en pædagog fra vores SFO, der, så det kommer til at ligge i det regi. (Ledelsesrepræsentant, Skive)

Det er altid sådan, at når man får nogle forsøgsarbejder (projektmidler (red.)), så varmer det. (). Og jeg ved, at når de der to år er gået åh, tænker jeg så, ik også. Og så sidder du med lister over de gode initiativer, og du vil det virkelig gerne (). Jeg ønsker jo virkelig, at det her ikke skal dø, men jeg kan jo ikke holde liv i alle projekter. (Ledelsesrepræsentant, Skive)

I Ringsted har man fra begyndelsen været meget opmærksomme på at forankre Skolesport økonomisk på skolerne, og skolerne/SFOerne har kun fået penge det første år:

Det har i hvert fald været min idé med det, at pengene ud med det samme det første år, og så kunne de bruge dem til redskaber eller rekvisitter eller t-shirts eller hvad det nu var, aflønning af JIL. Og så skulle de så efterfølgende selv finde pengene til at lønne JIL og købe de ting, som de måtte have brug for. (Tovholder, Ringsted)

Vi skulle gerne have dem (skolerne/SFOerne (red.)) til at indarbejde det i driften, så det ikke er nogle penge, der kommer udefra, og lige så snart, hvis de så lige pludselig ikke kommer der kommer et kommunalvalg i '13, hvis de så bliver skåret der, eller der kommer et nyt budgetår, så kan vi ikke køre det længere. Så vi skal gerne have det ind i skolens/SFOens drift, sådan at den ligger fast der. (Tovholder, Ringsted)

Når Skolesport i højere grad er forankret i SFO-regi i Ringsted end i de andre evalueringsskoler, kan det ses i lyset af, at man fra begyndelsen har tænkt i forankring og driftsmuligheder uden, at der dog kan påvises en direkte sammenhæng. Pointen er imidlertid, at forståelsen af de langsigtede finansieringsudfordringer har afspejlet sig i den valgte organiseringsmodel, og at det kan vise sig at have stor betydning for viljen og evnerne til at forankre Skolesport – ganske enkelt fordi Skolesport allerede indgår i driftsbudgettet i projektperioden.

I foreningerne vil man generelt gerne involvere sig i Skolesport, men flere foreningsansvarlige peger samtidig på, at den frivillige indsats også har en grænse:

Frivilligt arbejde har en grænse. Alt kan ikke stå på frivilligt arbejde. (Foreningsansvarlig, Odense)

Det med det frivillige, det kan vi ikke blive ved med at tage udgangspunkt i. (Foreningsansvarlig, Odense)

Foreningernes vilje til at indgå i Skolesport er således ikke ubegrænset, men den hænger sandsynligvis tæt sammen med foreningernes forståelse af, hvad de kan få ud af at deltage i projektet, som vi ser nærmere på i næste afsnit. Endelig har foreningerne begrænsede ressourcer, som gør dem mindre fleksible end de kommercielle idrætstilbud, og det er vigtigt, at ildsjælene har en forståelse for dette i kontakten med foreningerne.

Den kvantitative undersøgelse støtter de ovenstående konklusioner, idet størstedelen af de ekstra kommentarer omkring fremtidig forankring handler om øget samarbejde og økonomi. Kommunerepræsentanterne fokuserer primært på samarbejde og frivillighed, mens skolerepræsentanterne klart tilkendegiver nødvendigheden af vedvarende ressource-tilførsel. Et par af de udvalgte kommentarer lyder:

Det er lykkedes at forankre skolesport. Det har været et godt og tæt samarbejde med skoleafdelingen og tovholder (sundhedsafdelingen). Skolelederne har besluttet at de vil drifte skolesport. (kommune)

Bedre opbakning fra skolernes ledelse. (forening)

Økonomi. Skolerne har ingen penge til lærerne, der skal stå for skolesport (skole)

Der skal afsættes de nødvendige midler, således der kan skabes kontinuitet. Der skal foregå bedre vidensdeling og bredere samarbejde mellem skolerne. (skole)

Penge!! Der skal ske aflønning af en medarbejder som koordinerer og planlægger skolesport lokalt. (skole)

5.10 Det lange lys

Det er ressourcekrævende at etablere partnerskaber. Derfor er det vigtigt at holde sig for øje, at Skolesportspartnerskaberne er langsigtede investeringer, så man ikke stirrer sig blind på eller bliver skuffet over de kortsigtede resultater. Fra foreningens perspektiv tager det tid at udbrede kendskabet til foreningen og mere bredt til foreningens (måske alternative) idrætsgren, og fra skolens/SFOens synsvinkel høstes partnerskabets frugter først, når samarbejdet er blevet institutionaliseret. For begge parter gælder det derfor om at sætte 'det lange lys' på partnerskaberne og opstille en række delmål, som løbende kan indfris. (Bergmann, 2011)

Ildsjælenes engagement er ofte knyttet til kortsigtede mål om at give de idrætsusikre børn en positiv oplevelse eller at gøre nogle ældre elever til rollemodeller:

Personligt har jeg svært ved at se langt på det her. Jeg ser kort på to måder: jeg ser kort på, hvis jeg har en elev, som jeg kan give en succesoplevelse, som kan komme i kontakt med en lang række forskellige idrætsgrene, som jeg ved, at eleven aldrig nogensinde ville komme i kontakt med, hvis det ikke var for Skolesport. (). Og så tænker jeg på JIL, som jeg kan give noget udover deres daglige skolegang (), og så kan vi løfte dem op til, at de kan blive nogle rollemodeller, som bevæger sig rundt på vores skole. (). Så det er ret kortsigtet – jeg tænker ikke langt på det her overhovedet. (Ildsjæl, Odense)

Men samtidig oplever ildsjælene, at Skolesport bliver mindre ressourcekrævende med tiden:

Jeg synes, det er 100 gange nemmere nu rent ressourcemæssigt. Vi ved lige hvad, og vi ved, hvad eventen er, og man kan sådan meget nemmere uddelegere. (). På den måde er der 'på gulvet' besparelser af ressourcer nu. (Ildsjæl, Skive)

Der er mange af de der skriftlige ting – foldere og sedler og det ene og det andet – når du først har det liggende på computeren, så er det jo lige ind og rette nogle datoer, og så printe den ud, og så er den klar igen. (). Så der er da mange ting, der bliver nemmere, når man har haft det og har kørt det flere år. (Ildsjæl, Skive)

Foreningernes perspektiv varierer fra den kortsigtede medlemstilgang og til langsigtede mål som fx skabe et attraktivt lokalområde eller at udbrede kendskabet til en mindre idrætsgren:

Det var ikke en idé om at skaffe medlemmer for de næste to år. Det var mere en idé om at være mere synlige. (Foreningsansvarlig, Odense)

Men selvom viljen til at sætte det lange lys på således synes at være til stede i både skoler/SFOer og foreningslivet, så er udfordringen, at de langsigtede beslutninger ofte træffes på andre niveauer eller i hvert fald påvirkes af beslutninger hos politikere, forvaltningschefer og projektere:

Set fra vores stol ville det være anderledes, hvis man sagde, at det her Skolesport, det kan I godt regne med de næste 10 år. (). For vi står jo også med den der, at hvis ikke pengene er der, så trækker vi det, og derfor bliver det måske ikke så helhjertet, fordi der er risikoen, altså hvor meget skal vi investere? (Skoleledelsesrepræsentant, Odense)

Som en del af deres (Projekterjernes (red.)) brede indsats, så synes jeg, at man skal holde fast i, at man har det her koncept omkring Skolesport, når det er sat i søen, og det holder man fast i. (). Man skal jo ikke køre projekter for projekternes skyld. Man skal se på, hvad der virker. (Tovholder, Skive)

Det kan altså være vanskeligt at sætte det langsigtede perspektiv på, når man aldrig kan vide sig sikker på, om projektet har mulighed for at fortsætte. Med en tovholders ord er det således vigtigt, at man på alle niveauer er opmærksomme på, at projekter ikke uden videre lader sig forankre uden vedligeholdelse:

Da vi startede Skolesport – eller skoleåret inden, vi startede Skolesport – havde vi syv eller otte møder (), sådan at vi kunne få det startet op, og så havde jeg møderne med skoleledere og SFO-ledere. Så tingene tager tid at løbe op, og mængden af opgaver bliver selvfølgelig mindre. Så det er da noget med at få lagt et godt fundament og få smidt stenene på, og så få taget på, og så få vedligeholdt det, når det er sådan, at det

er bygget, ik'. (). Hvis man sætter et projekt i søen, så er det vel et eller andet med, at man er overbevist om, at det er noget, man gerne vil have til at køre videre, og så må man forberede vejen til, at det kan lade sig gøre. (Tovholder, Ringsted)

5.11 Partnerskabsadfærd og tilfredshed med Skolesport

Partnerskabsadfærd kan defineres som den adfærd, der udspiller sig i mødet mellem repræsentanter for forskellige organisationer. I Skolesport antages det mest almindelige møde at være det, der foregår mellem lærere og frivillige instruktører. Partnerskabsadfærden er interessant, fordi den kan være en indikator for samarbejdets tæthed og kvalitet og dermed indirekte for forståelsen, viljen og evnen til samarbejde. I forbindelse med evalueringen er der sat fokus på, hvor ofte man har mødtes, synet på hinandens nødvendighed og den gensidige tilfredshed. Mange af disse spørgsmål er allerede blevet berørt i de ovenstående afsnit, men i den kvantitative analyse berøres disse spørgsmål igen, men på en mere generel måde.

Set i relation til målet med Skolesport, der har drejet sig om at udvikle et idrætstilbud til skolebørn i krydsfeltet mellem skole og fritid, så har de projektansvarlige koordinatører fra Dansk Skoleidræt forsøgt at stimulere til et bredt samarbejde mellem skole, foreningsliv, institutioner og kommunale forvaltninger. Der er stor forskel på, hvor mange samarbejdspartner, der har været inddraget i de forskellige skolers idrætstilbud. Nogle steder er det primært et anliggende for lærere, mens det i andre har involveret JIL, trænere og SFO-personale. Nødvendigheden af, eller mulighederne for, at samarbejde med andre 'eksterne' parter har således været forskellig fra skole til skole - selv inden for den samme kommune. Det betyder at spørgsmålene, der belyser tætheden i, og kvaliteten af, partnerskabet må forstås på ovennævnte præmis.

I første runde af spørgeskemaundersøgelsen blev der stillet spørgsmål om, hvor ofte man lokalt (kommunalt) burde afholde møder. I sidste spørgeskemarunde er spørgsmålet blevet fulgt op med et spørgsmål om antallet af afholdte møder. Resultaterne viser, at de fleste foretrækker at mødes en gang per kvartal eller en gang per halve år. Afslutningsvis fremgår det, at de fleste parter har mødtes 1-2 gange på et halvt år. Elleve procent svarer, at de ingen møder har afholdt, mens 20 pct. svarer, at de har afholdt flere end 10 møder. En nærmere analyse viser, at en fjerdedel af respondenterne fra foreningerne ikke har deltaget i møder om skolesport. Denne gruppe af foreningsinstruktører/trænere/ledere går svarmæssigt igen i spørgsmålet om, hvordan de opfatter tætheden i skolesportssamarbejdet, fx at man ofte mødes, eller at man har en oplevelse af at arbejde tæt sammen. 13 pct. er utilfredse med tætheden, og 6 pct. svarer 'har ikke fundet sted', hvilket refererer til manglende mødeaktivitet. 40 pct. angiver, at de hverken er tilfredse eller utilfredse, og 6 pct. 'ved ikke'. 35 pct. udtrykker tilfredshed med tætheden, hvilket umiddelbart kan fortolkes på den måde, at parterne bærer en vis skyldfølelse over, at de ikke har formået at få arbejdet tættere sammen, eller at de ikke selv har kunnet finde mere tid til projektet. I forlængelse af mødefrekvensen og den oplevede tilfredshed med Skolesport i lokalområdet svarer knap 40 procent at de er tilfredse/meget tilfredse med den løbende revision, mens kun 4 pct. er utilfredse/meget utilfredse.

Den kvantitative afdækning af tilfredshed med skolesportssamarbejdet lokalt i kommunen viser, at knap 80 pct. er tilfredse eller meget tilfredse, mens kun 3 pct. er utilfredse. I forlængelse af tilfredshedsvurderingen er respondenterne blevet spurgt, om de ville kommentere svaret. Af svarene fremgår det, at de fleste er tilfredse, og at tilfredsheden primært handler om, at der er tale om et godt koncept, som medfører en positiv gevinst for de deltagende børn. Det fremhæves ofte, at man er tilfredse med, at skolesport også fremover vil blive økonomisk støttet fra kommunen. Ud fra kommentarernes ordlyd kan man se, at respondenterne er i stand til at skelne mellem på den ene side en tilfredshed med projektets indhold og på den anden side skuffelsen over manglende kommunal prioritering.

Nogle få fremhæver, at det er svært at få foreningerne med. En enkelt person med koordinationsansvar skriver, at vedkommende selv har forsømt at inddrage de frivillige. En foreningsrepræsentant udtrykker skuffelse over, at der tilsyneladende ikke var behov for dem på trods af forudgående aftale.

Det hører med til forståelsen af den overordnede tilfredshed, at der er betydelige forskelle mellem kommunerne. Den mest udbredte tilfredshed finder man i Skive, Morsø Struer, Helsingør, Hørsholm og Ringsted, hvor næsten 100 pct. er tilfredse eller meget tilfredse med udviklingen af skolesport. På grund af det lave antal respondenter fra de øvrige kommuner er den statistiske usikkerhed for stor til at disse resultater medtages i denne rapport.

Den afsluttende spørgeskemaundersøgelse har tilstræbt en nærmere belysning af, hvor vigtig de forskellige samarbejdspartnere har været for, at man har kunnet nå sin egen organisations mål. Her fremgår det ikke overraskende, at 80 pct. ser skolen som 'meget vigtig'. Til sammenligning finder 50 pct. kommunen, 39 pct. projektledelsen i Dansk Skoleidræt og 36 pct. foreningerne 'meget vigtig' for egen organisations målfrielse.

Halvdelen af respondenterne udtrykker tilfredshed med de involverede parter vilje og evne til at gøre brug af hinandens ressourcer og kompetencer. De foreningsfrivillige er den gruppe, der i størst grad svarer, at det ikke finder sted. Imidlertid er det statistiske grundlag for svagt til, at man sikkert kan drage denne konklusion, og det er jo netop tankevækkende, at svarprocenten er lavest for denne gruppe.

Den generelle tilfredshed med udviklingen af Skolesport viser, at der lokalt findes en udbredt tilfredshed med projektet. De øvrige resultater i dette afsnit om partnerskabsadfærden illustrerer, at der også kan være en række uudnyttede potentialer i samarbejdsrelationerne i forhold til øget inddragelse af foreningerne, interne evalueringsprocedurer og øget synliggørelse af resultaterne af Skolesport.

5.12 Opsamling

Der eksisterer som omtalt ikke én 'bedste' måde at organisere og forankre Skolesport, og det er vigtigt, at såvel kommunerne som de enkelte skoler, SFOer og foreninger har stor frihed til at bestemme, hvilken model de ønsker at benytte. Analysen viser, hvordan de involverede aktører forholder sig til en række identificerede faktorer, som er væsentlige at overveje i organiseringen af Skolesport, og resultaterne kan bruges til at kvalificere den

lokale implementering, udvikling og forankring af projektet. Denne opsamling struktureres af de tre nøgleroller – tovholderen, den foreningsansvarlige og ildsjælen – samt af ledelsesrepræsentanternes perspektiver på Skolesport. Formålet er at skabe overblik over implementerings-, udviklings- og forankringsanalysen på en måde, som fremhæver de centrale positioners *forståelse, vilje og evner* i relation til Skolesport.

Tovholderen

Tovholderne er generelt bevidste om, at Skolesport involverer forskellige aktører fra forskellige sektorer med hver deres perspektiver på og interesser i projektet. I de tre evalueringskommuner er tovholderne et samlingspunkt for kommunens ildsjæle, og der er jævnlig kontakt mellem tovholderne og ildsjælene, mens kontakten mellem tovholdere og foreningsansvarlige i Skolesportsregi lader til at være mere sporadisk. En væsentlig udfordring for tovholderne synes derfor at handle om, hvordan man i højere grad bliver et samlingspunkt for de skolesportsinvolverede foreninger på samme måde, som man er det for skolerne/SFOerne. I den forbindelse kan tovholderen fx udarbejde lister over involverede ildsjæle til foreningerne, ligesom man visse steder allerede etablerer lister over de involverede foreninger til ildsjælene. En anden mulighed er, at tovholderne afholder et årligt møde for de foreningsansvarlige, ligesom man med jævne mellemrum samler ildsjælene.

I forankringsfasen lader det til, at tovholderne har fået mere fokus på evaluering og dokumentation af de positive effekter ved Skolesport. I to af de tre evalueringskommuner har tovholderne således bedt ildsjælene om at udarbejde en slags *faktaark* eller *statusrapport*, som giver tovholderne mulighed for at skabe overblik over de kommunale skolesportsprojekter på en relativt enkel og effektiv måde, der tilgodeser ildsjælenes manglende interesse i at bruge ressourcer på evaluering og dokumentation. Samtidig bliver det betragtet som en forudsætning for, at evaluering kan bruges til at skabe opmærksomhed omkring Skolesport internt i forvaltningen og over for de kommunale politikere, at den er kortfattet og præcis eventuelt kombineret med en eller flere positive fortællinger fra projektet. Et andet element, som ifølge tovholderne egner sig godt til at skabe synlighed omkring Skolesport, er de årlige fællesarrangementer/events for kommunens skolesportsprojekter, som flere steder bruges til at skabe lokal opmærksomhed og interesse omkring Skolesport.

Generelt bidrager tovholderne til at skabe sammenhæng og kontinuitet i de kommunale skolesportsprojekter. For at understøtte denne funktion kan man fra projektejernes side fx udarbejde et fleksibelt og lettilgængeligt standardevalueringsredskab, som tovholderne kan benytte til at dokumentere effekten af Skolesport, og som samtidig gør det let at synliggøre resultaterne. Et andet muligt tiltag er, at man fra begyndelsen ansøger tovholderne til at få udarbejdet de oversigter over kontaktpersoner i både skoler/SFOer og foreninger, som gør det nemt at få etableret den nødvendige kontakt. Endelig kan det være en idé, at tovholderne fra begyndelsen opfordres til at samle ikke blot ildsjæle, men også foreningsansvarlige således, at foreningerne involveres så tidligt i Skolesport som muligt.

Den foreningsansvarlige

De foreningsansvarlige betragter Skolesport som en mulighed for at øge det lokale kendskab til foreningen samt styrke kendskabet til den sport, som foreningen repræsenterer, såfremt der er tale om en mindre idrætsgren. Foreningerne håber derved, at de på længere sigt kan øge medlemstallet. Derimod er det ikke alle foreninger, som gør sig forhåbninger om at øge medlemstallet på kort sigt, hvilket kan hænge sammen med en vis mangel på tiltro til, at Skolesport kan være en direkte sluse mellem skolebørnene og foreningerne.

Ønsket om langsigtet medlemstilgang synes stærkest i mindre foreninger, som repræsenterer mindre kendte idrætsgrene, hvorimod større foreninger, som repræsenterer kendte idrætsgrene eller er flerstrengede, i højere grad involverer sig i Skolesport for at gøre en social indsats i lokalområdet. Det er i den sammenhæng interessant, at flere foreningsansvarlige ikke skelner mellem Skolesport og den øvrige idræt, som foregår i skoleregi, og hvor foreningerne også er involverede med jævne mellemrum. Hvis man ønsker, at foreningerne skal være mere involverede i Skolesport, end de er i dag, vil det sandsynligvis være hensigtsmæssigt, at man involverer dem så tidligt som muligt i projektet, fordi foreningerne derved vil få større kendskab til det særegne ved Skolesport, hvilket må formodes at øge deres ejerskabsfølelse i forhold til projektet.

Det er dog vigtigt at understrege, at flere foreningsansvarlige giver udtryk for, at frivilligheden har en grænse. Det betyder ikke, at foreningerne ikke ønsker at være involverede i skolerelaterede projekter som Skolesport. Men det afspejler, at også foreningerne har begrænsede ressourcer, bl.a. fordi ansvaret for foreningens engagement i Skolesport ofte hviler på én enkelt eller ganske få personer. Hvis den frivillige indsats skal forblive frivillig, er det afgørende, at den frivillige foreningsansvarlige betragter Skolesport som mulighed for at forfølge egne foreningsrelaterede mål og ikke har opfattelsen af blot at være billig arbejdskraft i et økonomisk trængt skolebudget. Dette er endnu et argument for at involvere foreningerne så tidligt i forløbet som muligt, men samtidig understreger det også væsentligheden af, at de foreningsansvarlige mødes af en struktureret ramme, som giver tiltro til, at Skolesport ikke blot er et forlænget frikvarter, men et reelt forsøg på at forfølge en målsætning om at øge idrætsdeltagelsen.

Samlet set er foreningernes vilje til at være involverede i Skolesport tæt knyttet til deres forståelse af, hvad det er for et projekt, de indgår i. Hvis foreningerne selv er involverede i at formulere de lokale målsætninger med Skolesport, forbedrer man muligheden for, at foreningerne betragter Skolesport som en mulighed for selvudvikling og ikke blot som en ressourcekrævende tjeneste til en eller flere lokale folkeskoler.

Ildsjælen

Ildsjælene anlægger generelt et relativt kortsigtet perspektiv på Skolesport, hvilket må ses i lyset af, at deres mange opgaver er så ressourcekrævende, at det er vanskeligt at finde overskuddet til at tænke strategisk og langsigtet i forhold til Skolesport. Dette afspejler sig også i ildsjælernes manglende interesse i at bruge kræfter på at evaluere og synliggøre Skolesport på trods af en generel forståelse for, at netop dokumentation og synlighed er afgørende for projektets forankringsmuligheder. Ildsjælene oplever imidlertid, at Skole-

sport bliver mindre ressourcekrævende med tiden, hvorfor man muligvis kan forvente en større velvilje i forhold til at bidrage til evaluering og kommunikation efterhånden, som projektperioden skrider frem. Pointen er dog, at ildsjælene med fordel kan understøttes af en funktion, som har et mere overordnet, langsigtet og strategisk perspektiv, og i den forbindelse spiller den kommunale tovholder en central rolle.

Flere ildsjæle giver udtryk for, at det er særligt ressourcekrævende at få etableret et velfungerende samarbejde med det lokale foreningsliv omkring Skolesport. Og da der samtidig eksisterer en vis skepsis i forhold til, hvorvidt Skolesport i sig selv kan bygge bro mellem de idrætsusikre børn og foreningslivet, fravælger man flere steder forenings-samarbejdet. Såfremt de lokale idrætsforeninger fremover skal spille en central rolle i Skolesport er det afgørende, at ildsjælene får en oplevelse af, at Skolesport indgår som en del af en mere omfattende strategi for den kommunale bevægelsesindsats, hvor samarbejdet mellem skoler/SFOer og det lokale foreningsliv udgør én vigtig brik. Desuden vil det formentlig forbedre samarbejdsmulighederne, hvis foreningerne involveres i projektets tidlige fase, og/eller der etableres nogle lettilgængelige kommunikationskanaler mellem ildsjæle og foreningsansvarlige.

Midtvejsrapporten diskuterede fordele og ulemper ved at forankre Skolesport i enten skoleregi, SFO-regi eller i et samarbejde mellem skole og SFO ud fra en betragtning om, at (idræts)lærere og pædagoger ofte besidder forskellige faglige spidskompetencer. Hvor planlægning og gennemførelse af længerevarende undervisningsforløb i et læringsperspektiv er centralt i læreruddannelsen, er det navnlig begreber som udvikling og omsorg, der knytter sig til den pædagogiske faglighed. Den afsluttende del af evalueringen viser, at der fra ildsjælenes side generelt er velvilje i forhold til at forankre Skolesport i et samarbejde mellem skole og SFO, fordi der opleves at være betydelige ressourcemæssige fordele for den enkelte ildsjæl forbundet med en sådan model. Ved at organisere Skolesport i et samspil mellem skole og SFO får man desuden gavn af begge fagligheder samtidig med, at der etableres en intern samarbejdsflade mellem skole og SFO. Endvidere gør en sådan tværgående organiseringsmodel det muligt at inkludere alle børn i Skolesport - også dem som normalt ikke går i SFO. Ulempen er imidlertid, at det er samtidig ressourcekrævende på skoleniveau at have mere end én ildsjæl tilknyttet.

Det må som omtalt afhænge af de lokale forhold, hvordan man vælger at organisere og forankre Skolesport på den enkelte skole. Såfremt man vælger alene at forankre projektet i SFO-regi, bør pædagogerne dog tilbydes en form for videreuddannelse, som ruster dem til at planlægge, organisere og gennemføre undervisningsforløb i (alternativ) idræt, og som samtidig udstyrer SFO-ildsjælene med de nødvendige kompetencer til at give JIL feedback på undervisningen. Undersøgelsen viser nemlig også, at foreningernes vilje til involvere sig i Skolesport er afhængig af, at de møder en velorganiseret og struktureret ramme for projektet.

Skoleledelsesrepræsentanten

Endelig peger evalueringen på, at skoleledelserne anlægger et strategisk perspektiv på Skolesport og betragter projektet som en mulighed for at styrke skolens sundheds- og be-

vægelsesprofil. Men samtidig er økonomien afgørende for ledelsernes vilje til at prioritere Skolesport. I de pressede skolebudgetter er man generelt positivt indstillede i forhold til projekter, hvor der følger penge med. Men samtidig er det værd at bemærke, at den langsigtede finansieringsvillighed synes at hænge sammen med den finansieringsmodel, som er valgt i projektperioden. Bliver Skolesport væsentligt dyrere for skolen at forankre, end det har været i projektperioden, er ledelsesrepræsentanterne skeptiske.

Der er måske en tendens til, at det er vanskeligt at finde ressourcer til at forankre projekter, og at det derfor er mere tillokkende at påbegynde nye projekter baseret på ekstern finansiering. På den måde har skolerne nemlig mulighed for at få del i flest mulige pulje- og projektmidler. Men samtidig er der en udbredt forestilling om, at projekter er til for at blive forankret, og ledelsernes vilje til at tænke Skolesport ind i skolernes drift afhænger flere steder af, at de oplever politisk og forvaltningsmæssig opbakning til at prioritere tiltaget på længere sigt.

Afslutningsvis skal det påpeges, at ledelsesrepræsentanterne generelt udtrykker stor tilfredshed med Skolesportskonceptet.

6. Konklusion

Formålet med denne evaluering har været at undersøge, hvordan der knytter sig fordele og ulemper til forskellige måder at organisere Skolesport. Evalueringens første del har fokuseret på, hvordan de lokale partnerskaber mellem kommunale institutioner (skole/SFO) og frivillige idrætsforeninger fungerer, og på hvordan forskellige faktorer har betydning for koordinationen på forskellige niveauer. På den baggrund identificeredes i midtvejsrapporten en række *opmærksomhedspunkter*. Disse forhold med betydning for Skolesports implementerings-, udviklings- og forankringsmuligheder er siden blevet forfulgt i den afsluttende del af evalueringsperioden, hvor fokus har været rettet mod de involverede aktørers *forståelse, vilje og evner* i relation til opmærksomhedspunkterne.

Analysen er ikke nødvendigvis repræsentativ, og konklusionerne kan ikke uden videre overføres til ethvert Skolesportsprojekt. Derimod er analysen et forsøg på at kvalificere en række overvejelser, idéer og anbefalinger vedrørende organiseringen og forankringen af Skolesport med det formål at udvide horisonten og den reflektive kapacitet blandt de praktikere, som står over for at skulle implementere og forankre Skolesport. Samtidig giver evalueringen indblik i nogle af de udfordringer, som en kommunal bevægelsespolitik møder, når den baserer sig på partnerskaber og projektorganisering, ligesom evalueringen giver en række bud på, hvordan sådanne udfordringer kan håndteres. Analysen viser ligesom den tidligere evaluering fra 2008, at Skolesport bør tilpasses lokale forhold. Rapporten tilbyder derfor ikke en færdig opskrift på, hvordan man ideelt set organiserer Skolesport. I stedet fokuserer nærværende konklusion på, hvordan man kan forholde sig til en række af de udfordringer, som kan opstå, når Skolesport skal etableres, organiseres og forankres.

Evalueringens første del har taget afsæt i partnerskabsbegrebet, som kondenserer en mangfoldighed af forventninger. I forbindelse med Skolesport er der fx forventninger om, at partnerskaber kan styrke samarbejdet mellem skoler/SFOer og det lokale foreningsliv, at partnerskaber kan være en 'sluse' for børnene mellem skolen/SFOen og det lokale foreningsliv, at partnerskaber giver mulighed for opnå noget, som ellers ikke ville være muligt, og at partnerskaber kan afhjælpe de ressourceproblemer, der i dag eksisterer i kommuner og på skoler/i SFOer. Det er imidlertid afgørende, at man midt i alle disse forventninger er opmærksom på, at partnerskaber også er *ressourcekrævende* – særligt i etableringsfasen – og forbundet med væsentlige tidsmæssige udviklingsomkostninger. Partnerskaber bør derfor tænkes både strategisk og langsigtet fra alle involverede parters side: *strategisk* fordi det er relevant at overveje, hvordan organisationer fra forskellige sektorer kan sammenknyttes under hvilke hensyn, og *langsigtet* fordi det tager tid at få det fulde udbytte.

Partnerskabsanalysen viser, hvordan en række forhold har betydning for det interne kommunale samarbejde om Skolesport og for, hvorvidt de lokale partnerskaber mellem skoler/SFOer og foreninger fungerer efter hensigten. Midtvejsrapporten samlede disse faktorer i følgende punkter, som organisatorer og praktikere med fordel kan holde sig for øje, når Skolesport skal implementeres, udvikles og forankres¹¹:

- 1) At gennemføre de nødvendige afklaringsprocesser.
- 2) At sætte fokus på ligeværdigheden i partnerskaberne.
- 3) At balancere personafhængigheden.
- 4) At optimere udnyttelsen af lokale ressourcer.
- 5) At systematisere den lokale evaluerings- og dokumentationsindsats.
- 6) At gøre Skolesport synligt.
- 7) At sikre kontinuitet.
- 8) At betragte partnerskaberne omkring Skolesport som en mulighed for gensidig udvikling og selvudvikling.
- 9) At overveje langsigtede finansieringsmuligheder.
- 10) At sætte 'det lange lys' på partnerskaberne.

Evalueringens afsluttende del har forfulgt disse opmærksomhedspunkter i et implementeringsperspektiv, hvor fokus har været rettet mod de involverede aktørers *forståelse, vilje* og *evner* i forhold til hvert enkelt punkt. Analysen peger på den baggrund på en række udfordringer, som kan opstå i forbindelse med organiseringen af Skolesport og de skolesportsrelaterede partnerskaber. Først og fremmest er det dog vigtigt at fastslå, at der trods udfordringerne er udbredt tilfredshed med Skolesport, og at aktørerne generelt oplever, at der er et stort potentiale forbundet med projektet.

Flere ildsjæle giver dog udtryk for, at det er meget ressourcekrævende at etablere partnerskaberne med de lokale idrætsforeninger. Denne udfordring kan imødekommes ved, at der etableres nogle mere direkte kommunikationsveje mellem ildsjælene og de relevante foreningsansvarlige, fx ved at tovholderen sørger for, at der eksisterer opdaterede lister med kontaktoplysninger over både ildsjælene og de foreningsansvarlige. Sådanne lister kan udover kontaktoplysninger indeholde kortfattede beskrivelser af henholdsvis ildsjælens og de foreningsansvarlige forventninger til et eventuelt partnerskab omkring Skolesport. Desuden er det sandsynligt, at det vil lette partnerskabsetableringen, hvis de lokale foreninger involveres i Skolesport så tidligt i forløbet som muligt.

¹¹ Opmærksomhedspunkterne indleder i deres uddybede form hvert af de 10 analyseafsnit i kapitel 5.

Det er imidlertid også vigtigt at være opmærksom på, at flere foreningsansvarlige peger på, at der er grænser for frivilligheden. De foreningsansvarlige skelner ofte ikke mellem Skolesport og de andre skolerelaterede idrætsaktiviteter, som de med jævne mellemrum er involverede i. Samtidig giver de foreningsansvarlige udtryk for, at deres vilje til at være involverede i skolerelaterede aktiviteter afhænger af, hvorvidt de oplever, at der er en vis seriøsitet omkring aktiviteterne. Foreningerne bør derfor møde en struktureret ramme, når de involverer sig i Skolesport, og ideelt set bør foreningerne selv være med til at skabe denne ramme ved at være involverede fra begyndelsen.

For det tredje er der en vis skepsis blandt både ildsjæle og foreningsansvarlige i forhold til, om Skolesport rent faktisk i sig selv kan bygge bro mellem de idrætsusikre elever og det lokale foreningsliv. Det er i den forbindelse afgørende, at Skolesport tænkes i relation til andre lokale initiativer på bevægelsesområdet, og at ildsjæle og foreningsansvarlige oplever, at der bliver lyttet til deres forslag og idéer til, hvordan der skabes sammenhæng i den kommunale bevægelsesindsats. De kommunale tovholdere udgør på dette område et vigtigt samlingspunkt.

Endelig viser evalueringen, at projektorganiseringen gør det afgørende, at effekten af Skolesport dokumenteres og synliggøres for at forbedre forankringsmulighederne. Ildsjælene erkender dette, men samtidig påpeger flere, at de ikke har interesse i eller for den sags skyld ressourcer til at lægge mange kræfter i dokumentations- og synlighedsindsatsen. For at understøtte ildsjælens arbejde med at dokumentere effekten og synliggøre Skolesport, bør der derfor eksistere nogle lettilgængelige evalueringsredskaber. Faktaark tilpasset de lokale forhold er et eksempel på en nem og overskuelig måde at dokumentere effekten af Skolesport, ligesom synlighedsindsatsen kan fokuseres omkring resultaterne af evalueringen samt omkring de årlige fællesarrangementer/events, som i forvejen tiltrækker en del opmærksomhed. Det skal understreges, at ildsjælene oplever, at organiseringen af Skolesport bliver mindre ressourcekrævende efterhånden, som projektperioden skrider frem, hvorfor dokumentations- og synlighedsindsatsen med fordel kan fokuseres i projektperiodens sidste tredjedel.

7 Perspektiver for bevægelsespolitikken

I dette afsluttende kapitel bredes perspektivet ud, og den tilvejebragte viden fra undersøgelsen af Skolesport ses i lyset af de mere generelle tendenser i den kommunale bevægelsespolitik. Pointen er, som flere informanter løbende har påpeget, at Skolesport ikke kan betragtes isoleret men må ses som ét tiltag blandt mange andre i bevægelsespolitikken. Skolesports succes afhænger nemlig også af, hvordan den samlede idræts- og sundhedspolitiske strategi fungerer på børne- og ungeområdet, og med udgangspunkt i undersøgelsen af Skolesport kan der i den forbindelse udpeges tre hovedudfordringer for en bevægelsespolitik, som i stadig højere grad baserer sig på projekter og partnerskaber:

1. At skabe velfungerende offentlige/frivillige partnerskaber.
2. At organisere idræts- og bevægelsesindsatsen gennem projekter.
3. At skabe sammenhæng i den kommunale bevægelsesindsats.

7.1 Offentlige/frivillige partnerskaber

Det er blevet almindeligt at organisere sociale, forebyggende og sundhedsfremmende tiltag i partnerskaber mellem frivillige og offentlige organisationer (Hjære, 2005; Høyer-Kruse et al., 2008). Denne undersøgelse af Skolesport viser ligesom tidligere undersøgelser på området, at der er et stort potentiale i sådanne partnerskaber, men at etableringen og organiseringen af partnerskaberne står over for en række udfordringer.

Et partnerskab er et samarbejde, men ikke alt samarbejde er et partnerskab. (Hjære, 2005:38)

Det er først og fremmest vigtigt, at parterne er indstillede på, at partnerskabet stiller større krav til strukturering og dialog end almindeligt samarbejde, ligesom det er afgørende, at begge parter bidrager ligeværdigt – men ikke nødvendigvis lige meget – til at udvikle nye processer og/eller aktiviteter. I Skolesport er samarbejdet mellem skole/SFO og det lokale foreningsliv mange steder præget af så lidt dialog, ligeværd og fællesskab, at det vanskeligt lader sig gøre at tale om egentlige partnerskaber. Det er ikke nødvendigvis problematisk, men hvis formålet er at bygge bro mellem de idrætsusikre børn og det lokale foreningsliv, kan man argumentere for, at partnerskaber er hensigtsmæssige. Dels fordi Skolesport gennem partnerskaberne bliver til i grænsefladerne mellem de to organisationsformer samtidig med, at der opretholdes en synlig forskel, som gør det muligt for børnene at opleve, at bevægelsespræmisserne er forskellige i skolen og i foreningen. Og dels fordi partnerskaber kan styrke samarbejdet mellem skole/SFO og det lokale foreningsliv, hvilket kan komme begge parter til gavn også i andre sammenhænge. Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at der (jf. afsnit 4.1.3) eksisterer forskellige partnerskabsmodeller, og at valget af model og formaliseringsgrad bør være baseret på dialog og i øvrigt afhænge af lokale forhold.

Velfungerende partnerskaber fordrer imidlertid tættere og tidligere interaktion mellem parterne, så både skole/SFO og forening er involverede i at udvikle aktiviteten – i dette tilfælde Skolesport. Til gengæld kan partnerskaber give mulighed for, at de deltagende parter ressourcer og kompetencer kombineres i et plussumsspil til gavn for alle. I stedet for at formulere snævre målsætninger for samarbejdet, som gør det vanskeligt for den ene eller begge parter at se, hvordan partnerskabet kan bruges til at forfølge egne interesser, kan man, som Højlund m.fl. har påpeget, formulere den fælles partnerskabsstrategi med en tilpas åbenhed til, at strategien kan fortolkes forskelligt af de deltagende parter, uden at det giver anledning til konflikter (Højlund, Wistoft, & Hansson, 2009:64). Et konkret eksempel på dette kan være tovholder-institutionen i det omfang den gøres til en fælles institution for både skole/SFO og foreninger. Tovholderens ressourcer kan nemlig udnyttes forskelligt af henholdsvis skole/SFO og foreninger og vil således på én og samme tid kunne bruges til at forfølge egne og fælles målsætninger, såfremt den fælles strategi er formuleret med tilpas åbenhed.

En anden af de store udfordringer ved at organisere sociale, forebyggende og sundhedsfremmende initiativer i partnerskaber mellem offentlige og frivillige organisationer er, at et partnerskab stiller store krav til den interne strategiske og ledelsesmæssige kapacitet i de deltagende organisationer (Åkerstrøm Andersen, 2006:191). Det kan gøre det vanskeligt for idrætsforeningerne at indgå i partnerskaberne, fordi foreningerne helt overvejende – og særligt de mindre foreninger – er baseret på ulønnet og ikke-professionel arbejdskraft, som måske ikke besidder de ledelsesmæssige, strategiske og kommunikative kompetencer, som partnerskaberne fordrer, ligesom tiden og ressourcerne til at etablere og udvikle et partnerskab ofte ikke er til stede. Måske er det netop dette, de foreningsansvarlige er inde på, når de taler om, at frivilligheden har en grænse. Hvis man fra samfundets side ønsker at involvere frivillige kræfter i fx social-, forebyggelses- og sundhedsindsatsen mv. bør man overveje, hvor man kan og vil sætte grænsen mellem det frivillige, ulønnede arbejde og den offentligt finansierede velfærdsindsats.

7.2 Projektformen som organisatorisk ramme

Undersøgelsen viser, at der er en vis skepsis i forhold til 'projektet' som organisationsform. På den anden side spiller pulje- og projektmidler en stadigt større rolle i idrætspolitikken. Det er derfor væsentligt at overveje, hvordan de udfordringer, som er forbundet med projektformen, kan overvindes, så projektet bliver den velegnede organisationsmæssige ramme for bevægelsesfremmende aktiviteter, som det potentielt kan være.

Projektet synes umiddelbart at være en velegnet organisationsform for en bevægelsesindsats baseret på offentlige/frivillige partnerskaber, fordi projektet tilbyder en relativt løs samarbejdsstruktur. Skoler og SFOer er allerede bundet op på en række faste aftalestrukturer, budgetaftaler og driftsoverenskomster, mens de frivillige foreninger ofte ikke er gearede – og heller ikke har ressourcerne eller interessen – til at indgå faste, vedvarende aftaler. Andre har påpeget, at projektformen byder sig til som en mindre bindende samarbejdsform, fordi projekter har en afslutning, hvorefter de deltagende parter kan gå hver til

sit med den viden og de erfaringer, som projektet har ført med for efterfølgende at koble sig på nye projekter med de samme eller med andre partnere (Højlund et al., 2009:65).

Flere af de interviewede giver dog udtryk for, at projekter, som ikke forankres, er værdiløse. Derfor giver det anledning til frustration, at man flere steder har vanskeligt ved at finde de fornødne ressourcer til at drive Skolesport videre, når projektperioden slutter. Måske bør man imidlertid forlade forestillingen om, at projekter kun er noget værd, hvis de lader sig forankre og blive til faste aktiviteter. Der er jo alligevel grænser for hvor mange projekter, man kan forankre uden, at ressourceforbruget og bevægelsesindsatsen løber løbsk: *"Jeg kan jo ikke holde liv i alle projekter"*, som en ledelsesrepræsentant fra Skive udtrykker det.

I stedet for at blive frustreret over, at endnu et projekt ikke lader sig forankre, bør man måske fokusere på det læringspotentiale, som ethvert projekt indeholder. Hvis man erkender, at støttestrukturerne på bevægelsesområdet – ligesom på flere andre velfærdsområder – egner sig bedre til at iværksætte projekter end til at forankre dem, hvorfor så ikke bruge ressourcerne på at blive bedre til at opsamle viden og lære af eksisterende projekter i stedet for at bruge kræfter på at forankre eksisterende tiltag vel vidende, at dette er ofte er vanskeligt. Det afgørende er jo ikke nødvendigvis, at de samme aktiviteter går igen år efter år, men at der hele tiden eksisterer de rette tilbud. Projektorganiseringen har den fordel, at den fører til løbende evaluering og refleksion, og den tilvejebragte viden kan bringes ind i nye projekter og bidrage til, at bevægelsesindsatsen forbliver tidssvarende og relevant i forhold til politiske og organisationsmæssige målsætninger. Og måske vil det også være nemmere at få foreningerne til at spille en mere aktiv rolle i partnerskaberne, hvis de på forhånd ved, at der er tale om afgrænsede perioder.

Projektformens risici er dog, at indsatsen risikerer at miste sammenhæng (Højlund et al., 2009:66). Når projektets midlertidighed bliver det eneste stabiliserende element, er risikoen nemlig, at de ildsjæle, som bærer projekterne, brænder ud som følge af vedvarende krav til fornyelse og omstilling. En projektbaseret bevægelsesindsats bør derfor involvere overvejelser om, hvordan man sikrer, at den på samme tid fører til både kontinuitet og fornyelse uden at overbebyrde de ildsjæle, som driver projekterne fremad.

7.3 Sammenhæng i den kommunale bevægelsesindsats

Den sidste udfordring, som vi her vil pege på, ligger i forlængelse af ovenstående og relaterer sig til, hvordan der skabes sammenhæng i den kommunale bevægelsesindsats. Flere informanter giver udtryk for, at Skolesport ikke kan stå alene, bedst illustreret med udtalelsen om, at det ikke er nok at bygge en bro mellem de idrætsusikre og foreningslivet – der må også være nogle til- og frakørselsmuligheder, hvis brobygningen skal føre til det ønskede resultat.

Problemstillingen handler om, hvordan man skaber sammenhæng mellem en række enkeltstående projekttiltag og mere overordnede målsætninger som at fx at øge idrætsdeltagelsen. Skolesport har succes med at indfange den primære målgruppe – de idrætsusikre og foreningsløse børn – men det er usikkert, hvorvidt Skolesport rent faktisk øger

disse børns idrætsdeltagelse på længere sigt. Forudsætningen for, at Skolesport kan bygge bro mellem de idrætsusikre børn og foreningslivet er sandsynligvis – med den omtalte udtalelse in mente – at der eksisterer nogle tilkøbsmuligheder i form af andre tiltag, som fx fokuserer på konkrete transport- eller kontingentproblemer mv., der også kan have indflydelse på de idrætsusikre børns foreningsaktivitet. Tilsvarende bidrager Skolesport til at uddanne JIL, der ifølge flere informanter udgør et stort potentiale som fremtidens trænere og idrætsledere i foreningslivet. Men der mangler ofte konkrete tiltag, som kan matche de uddannede JIL med de lokale foreninger, så de rent faktisk får brugt deres kompetencer og bliver ressourcer i foreningerne. Skolesport bør med andre ord tænkes i sammenhæng med andre lokale tiltag, som eksisterer eller kan etableres i den enkelte kommune. Hvilke tiltag, som med fordel kan supplere Skolesport, kræver yderligere undersøgelser og afhænger desuden af lokale forhold.

Afslutningsvis skal det nævnes, at interviewene giver indtryk af, at det ofte ikke er tydeligt for de involverede, hvordan partnerskaberne omkring Skolesport indgår som et led i en samlet og helhedsorienteret bevægelsesindsats. Det kan være én af årsagerne til, at der mange steder ikke er tale om egentlige partnerskaber men snarere om løst struktureret samarbejde uden nogen fælles strategi. Hvis man ønsker, at foreningerne skal spille en central rolle i Skolesport, og at samarbejdet mellem skole/SFO og foreninger skal have partnerskabskarakter, vil det sandsynligvis være hensigtsmæssigt at tydeliggøre, hvordan disse partnerskaber indgår som en del af en sammenhængende indsats på bevægelsesområdet, og at deres betydning derfor rækker ud over det enkelte partnerskab.

Referencer

Andersen, O. J. (2004). Public–Private Partnerships: Organisational Hybrids as Channels for Local Mobilisation and Participation? 1. *Scandinavian Political Studies*, 27(1), 1-21.

Bergmann, R. (2011). *Midtvejsrapport Skolesport - organiseringen af et bæredygtigt bevægelseskoncept*. Institut for Idræt og Biomekanik

Center for forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund. Syddansk Universitet. Odense.

Dahler-Larsen, P. (2006). Evaluation after disenchantment - Five issues shaping the role of evaluation in society. *The Sage Handbook of Evaluation*, 141-160.

Fogh Jensen, A. (2009). *Projektsamfundet*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.

Halkier, B. (2010). Fokusgrupper. In L. Tanggaard & S. Brinkmann (Eds.), *Kvalitative metoder: en grundbog* (Vol. 1. udgave). Kbh.: Hans Reitzel.

Harding, A. (1998). Public-private Partnerships in the UK - European and American experience. In J. Pierre (Ed.), *Partnerships in urban governance: European and American experiences*. Basingstoke: Macmillan.

Hardis, J. (2004). *Sociale partnerskaber: Et socialkonstruktivistisk casestudie af partnerskabsaktørers virkelighedsopfattelse mellem identitet og legitimitet*: Copenhagen Business SchoolCopenhagen Business School, Institut for Ledelse, Politik og FilosofiDepartment of Management, Politics and Philosophy.

Hjære, M. (2005). *Partnerskaber: på vej mod en ny samarbejdskultur?: rapport fra et følgestudie af tre partnerskaber mellem offentlige og frivillige sociale organisationer*. Odense: Center for Frivilligt Socialt Arbejde.

Honneth, A. (2006). *Kamp om anerkendelse: sociale konflikters moralske grammatik* (Vol. 1. udgave). Kbh.: Hans Reitzel.

Højlund, H., Wistoft, K., & Hansson, L. N. (2009). Forebyggelse og sundhedsfremme rettet mod børn og unge - Indsatsen i kommunerne. Kongens Lyngby: Danmarks Pædagogiske Universitetsskole & Copenhagen Business School.

Høyer-Kruse, J., Thøgersen, M., Støckel, J. T., & Ibsen, B. (2008). Offentlige-frivillige partnerskaber omkring børn og fysisk aktivitet *Movements, 2008*:8. Odense: Center for forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund.

- Karpatschof, B. (2010). Den kvalitative undersøgelsesforms særlige kvaliteter. In L. Tanggaard & S. Brinkmann (Eds.), *Kvalitative metoder: en grundbog* (Vol. 1. udgave). Kbh.: Hans Reitzel.
- Kvale, S. (1997). *Interview: en introduktion til det kvalitative forskningsinterview* (Vol. 1. udgave). Kbh.: Hans Reitzel.
- Lundquist, L. (1987). *Implementation steering: an actor-structure approach*. Lund: Studentlitteratur.
- Schwandt, T. A. (2005). The centrality of practice to evaluation. *American Journal of Evaluation*, 26(1), 95-105.
- Støckel, J. T. (2011). *Skolesport - baselineresultater fra spørgeskemaundersøgelsen blandt tovholdere, ildsjæle og instruktører*. Syddansk Universitet, Institut for Idræt og Biomekanik
Center for forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund. Syddansk Universitet. Odense.
- Teisman, G., & Kleijn, E. (2005). Public-Private Partnerships as the Managing of Co-Production. In G. Hodge & C. Greve (Eds.), *The challenge of public-private partnerships: learning from international experience*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Trygfonden, D. S., Danmarks-Idræts Forbund. (2008). *Skolesport - en vej til mere bevægelse for børn og unge*.
- Vedung, E. (1997). *Public policy and program evaluation*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Østergaard, C. (2008). *Projekt Skolesport: mere idræt og bevægelse i krydsfeltet mellem skole, elev, forening og kommune*. Kbh.: Institut for Idræt, Københavns Universitet.
- Åkerstrøm Andersen, N. (2006). *Partnerskabelse* (Vol. 1. udgave). Kbh.: Hans Reitzel.

